

# **ALS JE DE LAT LAGER LEGT GA JE NIET HOGER SPRINGEN**

**VAN GEZAMENLIJK VERLANGEN NAAR  
SUCCESVOL LEIDERSCHAP**

**Vijftien lessen in leiderschap  
van de voormalig directeur van  
NOS en NOC\*NSF**

**GERARD DIELESSEN**

# Inhoud

1. VOORWOORD: EEN WARE LEIDER LEGT EEN BESLUIT NIET OP...	8
2. DE CONTEXT: LUID KLAPPEN DE STENEN TEGEN HET BLAUWE PLAATIJZER	12
Utrechts Nieuwsblad (1975-1986)	15
NOS Journaal (1986-1992)	17
Apeldoornse Courant/Wegener (1992-1997)	21
NOVA (1997-2002)	24
Studio Sport (2002-2003)	27
NOS (2003-2010)	35
NOC*NSF (2010-2021)	41
3. METAFOREN, UITSPRAKEN EN CITATEN	46
Overtuigen	48
4. LEIDERSCHAP IS EEN OVERTUIGING	52
Wat wil ik veroorzaken?	53
Waarden	53
Overtuiging 1: Professionele autonomie	62
Overtuiging 2: Campagne voeren	64
Overtuiging 3: De genade van de lange lijn	66
Overtuiging 4: Haal de buitenwereld naar binnen (outside in)	70
Overtuiging 5: Geen standpunten, maar uitgangspunten	78
Nog even...	81
DEEL 2	
5. INTEGRITEIT, INTEGRITEIT EN NOG EENS INTEGRITEIT	83
Groot onderzoek	85
Onrustig	86
Aanbevelingen	89
Preventie	90
#Metoo	91
Nederland	91
Klaas de Vries	95
Balanceren	98

Affaire Eurlings	99
Iedereen inbegrepen	100
6. ALS JE DE LAT LAGER LEGT GA JE NIET HOGER SPRINGEN	105
Record	107
Top 10 ambitie	111
Trots	113
Moraliteit en integriteit	115
Herijking	118
Ambitie	121
Excelleren en ambitie	123
7. DENK NA, AL IS HET MAAR EEN MINUUT	129
Een besluit nemen	131
Yuri van Gelder	134
Publieke opinie	137
Evaluatie	138
Neem even de tijd	139
8. COMMON GROUND	143
Op zoek naar de gemeenschappelijke basis	144
Cultural Creatives	147
Vijftien jaar later	150
Derrick Grootboom	151
9. ALS HET LANG RUSTIG IS MOET JE RUZIE MAKEN	158
Stop met kortetermijndenken	160
Durf te dromen	163
Verandering van binnenuit bij de NOS	166
NOS Nieuwe Media	168
Mediabedrijf van het jaar 2008	170
Buitenboordmotor	172
10. ONGEKENDE GEBEURTENISSEN VRAGEN OM ONGEKENDE BESLUITEN	180
Ongekende gebeurtenis	182
COVID-19	185
Persoonlijk	186
Uitstel Olympische Spelen	187
We droomden ervan, maar nu even niet	191
TeamNL Tokyo House	193

11. JE HEBT PRINCIPES EN VASTE LASTEN	196
1. Poetin	198
2. EOC	205
3. Heineken	208
12. IK BEN DE BAAS, MAAR GA ER NIET OVER	212
De Europese Spelen	215
Smalle aanpak	218
Toewijzing	221
Neem de tijd als je haast hebt	225
13. DECENTRAAL WAT DECENTRAAL KAN EN CENTRAAL WAT CENTRAAL MOET	229
Het Noorden is ver weg	232
Globalisering	235
Winnaars en verliezers	236
Decentraal wat decentraal kan	240
RTV Drenthe	244
'Go local'	246
14. JE MOET ACHTERAF ALTIJD KUNNEN UITLEGGEN WAT JE HEBT GEDAAN OM IETS TE VOORKOMEN WAT JE EIGENLIJK NIET KUNT VOORKOMEN	250
9/11	252
Pakketje	255
Mediapark	256
Kwetsbaar	257
Reputatie	259
Commissie Integriteit en Ethiek	260
Twan Huys	263
15. REPUTATIE KOMT TE VOET EN GAAT TE PAARD	267
Totaalindruk	269
Brent Spar	270
Waarden	271
Persoonlijke reputaties	274
Woordvoerder	276
Authentiek	279
16. TAKE CARE	282
Omgaan met een pandemie	284

17. IEDERE FINISH EEN NIEUWE BEGIN	302
Bedankt voor je inzet	304
Vakantie	305
Brein	308
Lessen	310
Andere tijden	311
‘Het geschenk van de eeuw’	313
Leren tot het doek valt	316
DEEL 3	
18. ANDERE UITSPRAKEN: ALS MENSEN GAAN NADENKEN	
MOET JE OPPASSEN	318
Sociale armoede	319
NOS Achtuurjournaal	320
Problemen	323
Sport	325
19. SLOT: TROTS OP HET VERLEDEN, ZIN IN DE TOEKOMST	328
Geheugen opfrissen	329
Hoofdartikel	332
Gezamenlijk verlangen en vertrouwen	334
Gendergelijkheid	335
Veranderende tijden	337
Toekomstig leiderschap	338
Vandaag	340
<i>Verantwoording en dank</i>	342
<i>Bronnen van inspiratie</i>	345
<i>Register</i>	347

## Inleiding

De eerste keer dat ik werd geconfronteerd met de uitspraak 'je hebt principes en vaste lasten' was in 2004. Televisiebaas John de Mol begon een eigen televisiekanaal en wilde per se de uitzendrechten hebben van het Nederlandse eredivisievoetbal, die tot dan toe altijd in het bezit waren geweest van de NOS. Als algemeen directeur van de NOS had ik al snel in de gaten dat wij 'deze wedstrijd' zouden gaan verliezen en de voetbalrechten kwijt gingen raken aan deze vermogende omroepman.

In die periode liet De Mol mij weten dat hij eigenlijk alleen maar de rechten van de zondag wilde kopen, zodat hij om 19.00 uur op die dag een programma kon maken, zoals wij dat al decennialang deden. Voetbal met het bord op schoot. Wij zouden dan de andere speeldagen (woensdag, vrijdag en zaterdag) mogen houden. Daar ging rechtenhouder KNVB echter niet mee akkoord. Ze wilden het hele pakket verkopen aan een partij. Dat was een tegenvaller voor de mediatycoon, die aanvankelijk dacht ongeveer de helft van het miljoenen kostende rechtenbedrag in zijn zak te kunnen houden door de NOS de minder aantrekkelijke andere speeldagen te gunnen. Het was mijn goede collega, rechtenspecialist en adjunct-directeur van de NOS, Jan de Jong, die toen de historische opmerking maakte door te zeggen: 'Ik ben benieuwd waar John voor kiest. Voor zijn principes of voor de vaste lasten.' Een prachtige beeldspraak, die ik daarna veelvuldig heb gebruikt. Waarbij je de vaste lasten niet per se hoeft te vertalen in alleen geld natuurlijk.

Uiteindelijk koos De Mol in dit geval toch voor zijn principes en kocht het gehele rechtenpakket van het eredivisievoetbal. De vaste lasten, in dit geval wel heel veel geld, nam hij op de koop toe.

Kies je als directeur altijd voor je principes? Of blijkt dat in de praktijk niet altijd mogelijk of even gemakkelijk omdat de 'prijs', die je vervolgens voor de vaste lasten moet betalen, dan wel erg hoog wordt? Letterlijk of figuurlijk. Een ongetwijfeld herkenbaar vraagstuk voor veel directeuren en mensen in verantwoordelijke posities. Ik heb in ieder geval veel van deze vraagstukken op mijn bureau gehad.

Hieronder beschrijf ik drie van mijn eigen ervaringen vanuit mijn periode als algemeen directeur van NOC\*NSF.

1. De eerste betreft het bezoek van de Russische president Poetin aan het Holland Heineken House (HHH) tijdens de Olympische Winter Spelen in Sochi (2014). Moesten we hem wel of juist geen toegang verlenen tot het HHH?
2. De tweede gaat over de kandidatuur van NOC\*NSF voorzitter Anneke van Zanen-Nieberg voor de Executive Council van The European Olympic Committee (EOC) in 2021. We hadden ons van tevoren al uitgesproken voor een Deense kandidaat voor het presidentschap van het EOC. We waren ons ervan bewust dat dat consequenties zou kunnen hebben voor Anneke als niet deze Deen, maar zijn Griekse opponent zou worden gekozen.
3. En de derde gaat over de vraag hoe om te gaan met sponsors die veel geld willen betalen, maar daarvoor natuurlijk wel voldoende zichtbaar willen zijn voor een product waar je als sportorganisatie eigenlijk niet zo gelukkig mee bent. In dit geval gaat het over alcohol.

Deze ervaringen of voorbeelden geven aan dat de vraag 'kies je voor je principes of kies je voor je vaste lasten' neerkomt op een afweging van de verschillende mogelijkheden die je hebt. Een niet altijd even gemakkelijke speurtocht, met andere woorden, naar de beste oplossing.

## 1. Poetin

Het is zondagavond 9 februari 2014. Ik ben, als secretaris-generaal van het Nederlands Olympisch Comité (NOC\*NSF) in het Russische Sochi. Daar zijn twee dagen eerder de 22ste Olympische Winterspelen geopend met veel spektakel in het gloednieuwe olympisch stadion.

Rond de klok van half elf 's avonds komt een aantal grote zwarte Mercedesen voorrijden bij ons Holland Heineken Huis, dat we voor deze gelegenheid hebben gehuisvest in een beachclub van een van de grote hotels aan de rand van het Olympic Park.

In een van die grote auto's zit de leider van Rusland. Vladimir Vladimirovitsj



Poetin. Hij komt een bezoek brengen aan de Nederlandse TeamNL-enclave in zijn immense land. Volgens de Nederlandse media, die de volgende dag uitgebreid berichtten over dit opvallende bezoek, kwam hij onverwacht en uiteraard onder zware veiligheidsmaatregelen naar misschien wel het meest succesvolle hospitality house in de olympische geschiedenis: Het Holland Heineken House.

Voor mij persoonlijk was het bezoek van de Russische president niet zo onverwacht. Eerder op die gedenkwaardige zondag werd ik gebeld door een collega van het Russische Olympisch Comité, met de vraag of Vladimir Poetin 's avonds een bezoek mocht komen brengen aan het Holland Heineken House. Hij wilde graag kennismaken met dit bijzondere fenomeen, dat wij al sinds de Spelen van 1992 (Barcelona) met veel succes organiseren en dat inmiddels door veel landen is gekopieerd. Uiteraard moet hij geweten hebben dat op dat moment ook koning Willem-Alexander en koningin Maxima op bezoek waren in Sochi.

### **Telefoontje**

Het moment van het telefoontje van het Russisch Olympisch Comité was trouwens best bijzonder. Want dat gebeurde net toen NOC\*NSF, zoals gebruikelijk tijdens alle Spelen, een receptie organiseerde voor de aanwezige nationale en internationale relaties, waar ook de koning en koningin bij aanwezig waren. Ik sprak met mijn Russische collega af dat ik haar binnen een half uur zou terugbellen met antwoord omdat ik het verzoek even intern wilde bespreken. Daar had ze gelukkig alle begrip voor.

Nog voordat het bewuste telefoongesprek is afgelopen begint mijn brein al op volle toeren te draaien.

Allerlei vragen komen direct naar boven.

Moeten we dat wel willen?

Wat betekent dat voor onze reputatie?

Worden we hier gebruikt als onderdeel van een veel grotere propaganda-machine?

Wat gebeurt er als we zijn verzoek afwijzen?

Ga ik er eigenlijk wel over als verantwoordelijk gastheer in ons eigen huis? Zo komen op dat moment veel meer vragen in mijn hoofd naar boven.

Tijdens de receptie zoek ik kort na het meest bijzondere verzoek dat ik in



mijn lange loopbaan heb meegemaakt contact met de koning, zijn secretaris, mijn voorzitter André Bolhuis en de ook aanwezige Nederlandse ambassadeur in Rusland, Ron van Dartel. Iemand grapt tegen de koning dat we dit verzoek niet kunnen weigeren omdat we anders vanavond worden afgesloten van de elektriciteit. Dat terzijde. Er is even een moment van opgewondenheid. Iedereen realiseert zich dat de president van Rusland toch een controversiële figuur is. Want op dat moment hangt ook een mogelijke inval door Russische troepen van de Krim in de lucht. Dat zal uiteindelijk ook direct na afloop van de Paralympische Spelen gebeuren. Veel geopolitieke zorgen dus. Toch leidt ruggenspraak met 'Den Haag' overigens tot een weinig verrassende uitkomst. Poetin zal worden ontvangen in het Holland Heineken House en daar heb ik uiteindelijk weinig over te zeggen.

Toch hebben we het wel over een omstreden president, die kort voordat de Winterspelen in Sochi zouden worden geopend een anti-homowet door zijn parlement, de Doema loodst, die de rechten van lhbt-ers nog meer aan banden legt dan al het geval was en hun vrijheden verregaand inperkt. Zo bepaalt deze omstreden wet dat het lhbt-ers verboden wordt om voor hun rechten op te komen, hun partner in het openbaar een zoen te geven en zich op wat voor een manier dan ook te organiseren. Daarnaast neemt Rusland het in die periode, onder de verantwoordelijkheid van Poetin, ook al het niet zo nauw met andere mensenrechtenkwesties en met bijvoorbeeld de persvrijheid.

### **Poetin 'in da house'**

Deze Poetin komt dus goede sier maken in ons Holland Heineken House. We kunnen de gastheer van de Winterspelen niet weigeren om een beleefdheidsbezoek te komen brengen. Zo geschiedde. Want het verzoek niet inwilligen zou de verhoudingen tussen Rusland en Nederland, die op dat moment ook al behoorlijk op scherp staan nog verder verslechteren. Daar wilde de politiek verantwoordelijken op dat moment niet aan. Daarom werd er prioriteit gegeven aan de-escalierend in gesprek blijven met de Russen over al die netelige kwesties, in plaats van de confrontatie te zoeken op welke manier dan ook. Zo had minister-president Rutte in de marge van de openingsceremonie zelf in Sochi ook een gesprek gehad met Poetin. Mark Rutte maakte deel uit van een zware Nederlandse delegatie. Hieruit bleek ook dat de Nederlandse regering, op het moment dat de geopolitieke spanningen tussen Rusland en 'het Westen' verder opliepen, toch *'on speaking terms'* wilde blijven met deze groot-