

Bij de Tafel van XII denken professionals na over de grote vragen aan de hand van de oude bronnen. Want, wat is de positie van Europa in de wereld? Wat is de toekomst van werk? Hoe gaan we om met de grote onzekerheden van de toekomst? In het boek *Elite gezocht!* schrijven Ruben van Zwieten en Sander Schimmelpenninck dat de economische elite hun verantwoordelijkheid moet nemen en dat het tot op heden onvoldoende gedaan wordt. Maar er zijn ook positieve voorbeelden te benoemen, en een daarvan is Feike Sijbesma. Sijbesma (Nieuw-Loosdrecht, 1959) gaf leiding aan de innovatietak van DSM, werd als *Humanitarian* uitgeroepen door de VN, en is bovenal een voorbeeld van iemand die niet enkel homo economicus is, maar veel meer een homo ludens.

De wieg van Feike Sijbesma stond in Loosdrecht ('niet aan de plassen, helaas'). Zijn vader werkte bij Egeon, zat in een kamp in Indonesië, was een self-made-man en zorgde ervoor dat zijn gezin het goed had. Feike groeide op in een gezin waar je alleen in het weekend frisdrank mocht drinken, had moeite met de basisschool, maar haalde het uiteindelijk in op de middelbare school. 'Later kwam het allemaal goed. Ik ging monoculaire medische biologie en later bedrijfskunde studeren. Zonder het geloof en het vertrouwen van mijn ouders in mij, had ik het niet kunnen doen.'

Inmiddels heeft Feike een glansrijke carrière achter de rug. Toch is dat niet het verhaal dat hij aan zijn twee zoons wil doorgeven: 'Ik heb professioneel gezien heel snel carrière gemaakt: steeds hoger, steeds meer verantwoordelijkheid. Op een begeven moment realiseerde ik dat tientallen, honderden mensen afhankelijk zijn van jou. Als je meer invloed hebt, moet je ook meer verantwoordelijkheid nemen. Dat is niet alleen het laatste resultaat, maar die verantwoordelijkheid gaat verder.'

'Toen mijn jongste zoon werd geboren dacht ik: ooit komt er een einde aan, en dan heeft een gesprek plaats. Ik wil dat dat gesprek niet alleen dan plaatsheeft, maar ook nu. Als ik dat begon over hoe de aandelenwaarde is gegroeid, dan is dat antwoord te armoedig. De vraag moet zijn wat ik met mijn leven heb gedaan. Ik hoop dat ik dan kan zeggen dat de wereld die ik van mijn ouders heb geërfd, met z'n mankementen toch wat mooier is geworden zodat ook mijn zoons verder kunnen op deze aarde. Dit gesprek heeft mij geïnspireerd, omdat ik het antwoord op die vraag alleen nu nog kan doen, en niet meer op het moment dat het gesprek plaats heeft.'

De inspiratiebronnen om überhaupt over deze vraag na te denken zijn zijn vrouw, zijn vrienden. Mensen die hem een spiegel konden voorhouden, ook al waren ze trots op de carrière die Feike ook maakte.

Het feit dat ik op jonge leeftijd heel veel verantwoordelijkheid kreeg, zorgde ervoor dat ik ook móést nadenken over mijn rol, over wat mijn invloed was op werknemers, en mensen die afhankelijk van mij zijn.

'Ik ben bioloog, opgegroeid met Darwin, die zegt dat de mens of de organisatie die zichzelf het meest kan aanpassen en innoveren overleeft. Je kunt als leider met veel verantwoordelijkheid niet zeggen 'dat je nu eenmaal zo bent', zoals ik eens tijdens een coachingstraject heb gezegd, maar je moet je vernieuwen, aanpassen, ontwikkelen. Dat is echt waar. Wat moet ik doen? Je bent je zelf, en veranderen is vervelend.

Op een begeven moment heb ik gele briefjes geplakt op mappen, om mij te herinneren aan het feit dat ik soms mijn mond moest houden. Dat vergat ik namelijk nog al eens.

Op een begeven moment kreeg ik een roeping binnen DSM. Als persoon kun je invloed hebben, maar als bedrijf zeker. DSM is relatief maar een klein bedrijfje, er zijn veel grotere bedrijven, maar toch hebben wij op het gebied van voeding impact proberen te hebben op de voeding van 1.000.000 mensen. Als je invloed kán hebben, dan móét je die verantwoordelijkheid ook met beide handen aanpakken. Je kunt niet zeggen dat je geen filantropische instelling bent. Het klopt wel, maar zo werkt het niet.'

'De economie is nooit ontwikkeld om geld te verdienen, maar als distributiemodel voor competenties. Het is een middel om gezond met elkaar te leven, maar dat doen we niet met miljarden mensen die met honger naar bed gaan. Zij zijn ook onderdeel van de economie. Het gaat niet om geld verdienen. Als we dat verliezen, verliezen we de essentie van waar het écht om ging.

Toen ik CEO werd had ik twee doelen: het bedrijf succesvol maken en de wereld een beetje mooier maken. Mij werd gevraagd te kiezen, maar dat wilde en kon ik eenvoudigweg niet. Ze zijn allebei even belangrijk. Aandeelhouders vonden dat ik voor hen het geld moest verdienen. Investeerders vonden het prima dat ik aan de zijlijn wat dingetjes deed voor een betere wereld, maar de kern bestond uit geld verdienen. Dat betekende dat investeerders weleens twijfelde aan de keuze voor mij.'

DSM is een bedrijf dat handelt in voedsel. Je zou dan kunnen denken dat hun rol duidelijk is, voor de hand ligt. Geldt dit voor elk bedrijf, of hebben sommige bedrijven geen toegevoegde waarde als het om het maatschappelijke gaat? 'Dit is een heel essentiële vraag, maar ook een vreemde vraag. Als je echt niet weet welke rol je speelt in de maatschappij, 'what the hell are you doing?'. Je bent als bedrijf een onderdeel van de samenleving, dus je speelt sowieso een rol. Als je zo'n rol niet speelt, moet je je echt afvragen wat je aan het doen bent.'

'Bovendien is het zo dat de bedrijven van de toekomst hun bestaansreden verliezen op het moment dat je deze bedrijven niet in de maatschappij actief zijn, en daar waarde toevoegen. In de komende tien jaar denk ik dat juist ook investeerders een omslag maken, en niet alleen naar rendement kijken, maar juist ook naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de impact van hun handelen.'

'Neem nu de pensioenfondsen. Soms lijkt het wel alsof die fondsen een eigen entiteit op deze wereld zijn, maar dat is onzin. Ze werken met een dertigjaarhorizon, met geld dat niet van hen is, maar van de maatschappij. Natuurlijk moet er rendement gemaakt worden, maar die pensioenfondsen sturen met hun geld de wereld. Als al die pensioenfondsen verkeerd investeren, dan creëer je een verkeerde wereld met klimaatverandering en honderden miljoenen vluchtelingen als gevolg daarvan. Hoe gaan we dat oplossen, wie gaat het betalen? De burger. Is die burger dan beter af vanwege de investering van de pensioenfondsen.

Ik maak hier dan een macrosysteem van twee microsystemen, want de pensioensystemen hebben niets te maken met hoe overheden hun geld inzetten. Dat is onverstandig. Ik wil dat pensioenfondsen nadenken over waar hun geld naartoe gaat. Juist ook voor hun gepensioneerden, want die zouden door slechte investeringen uiteindelijk best slechter af kunnen zijn.'

De toekomst van het werk

'Sommigen zeggen dat ik te hard werk, dat ik ook moet leven. Maar ik werk en leef tegelijkertijd. Ga eens terug naar de oeridee van de economie: die mensen die op buffels jaagden dachten om 09:00 uur echt niet: 'En nu ga ik werken!' Nee, die werkten en leefden tegelijkertijd. Uiteraard is er op dat punt veel veranderd, dat snap ik ook, maar iets van die idee moet overeind blijven staan.

Dit raakt ook aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Als investeerder moet ook denken aan de engagement van de werknemers van een bedrijf. Filosofisch geloof ik dat als de moraal goed is, het uiteindelijk heel goed is voor het bedrijf.'

Sijbesma is een van de weinige CEO's die zijn visie op de verantwoordelijkheden van bedrijven uit, en daarbij ook nadrukkelijk een oproep doet aan andere bedrijven. Krijgt hij inmiddels al bijval? 'Ik wil geen dominee zijn; ik wil delen hoe ik het zie, en hoop dan dat het anderen inspireert.'

'Als je kijkt naar de elite zie je dat het 'uitverkoren' betekent. Een woord wordt dan gemist: verantwoordelijkheid. Je kunt niet de meest verdienende zijn, als je geen verantwoordelijkheid neemt. Je moet je laten zien, je moet je uitspreken, je moet vertellen wat je doet. Ik zie die elite niet. De elite van de wereld laat het vaak afweten. In 2015 sloten honderden mensen uit de elite een verdrag tegen klimaatverandering, elite uit het bestuur, het bedrijfsleven en de wetenschap, maar drie jaar later is er nog geen actie ondernomen. Je moet je nek durven uitsteken. Natuurlijk gaat zo'n uitvoering met tegenslag, maar dat is geen argument. Het is aanwezig, dat is alles. De elite is ervoor om die tegenslagen en blokkades en spanningsvelden op te heffen.

Ik begrijp heel goed dat we niet op koers zitten, maar dan moet de elite wel met een oplossing komen. Temeer, omdat de mensen voor wie je het uiteindelijk doet geen stem hebben. Ik was ooit in Bangladesh, een moeder duwde een kind in mijn armen en zei: 'Neem het mee, want je weet het'. Wat wist ik? Dat deze moeder over vijf jaar, als ik terug zou komen, geen moeder meer was van zes kinderen. De moeder wist dat, ik wist dat, de hele wereld weet dat. Zeggende: ik heb geen stem. De elite heeft een stem. Vanavond, terwijl wij een beetje babbelen, sterven 3.000 kinderen in de armen van hun moeders. En dat gebeurde vanmiddag ook. En vanochtend ook. Die stemmen horen wij niet. Als DSM kunnen wij juist op dit terrein impact hebben, en dan moeten wij die impact ook willen hebben. Geen investeerder kan mij hier vanaf brengen. '