

**Meesterpreek - Amsterdam (De Nieuwe Poort) - 29 november 2016**  
**Feike Sijbesma (CEO Koninklijke DSM)**

Nou, daar sta..., of eigenlijk zit je dan... In een preekstoel. Vrij ongemakkelijk.  
U komt dus blijkbaar hier om naar mij te luisteren...  
Geen dialoog, geen gesprek...; en dus niet... zoals ik het,... het liefst zou willen.  
Maar goed, mijn verhaal...  
En daarmee, daarmee voel ik een verantwoordelijkheid op mijn schouders rusten.

*Verantwoordelijkheid. Hoe ga ik daar mee om?*

*Onzeker, maar wel vastberaden. Zoekend, maar wel met durf.*

Toen ik in 2000 in de Raad van Bestuur van DSM kwam, en later in 2007 bestuursvoorzitter werd, stelde ik mij dezelfde vraag. Hoe ga ik om met deze verantwoordelijkheid? Het was nogal een stap, één waar ik bewust mee wilde omgaan. Ik kocht toen een blanco opschrijf boekje. Een klein, oranje boekje.

Ik heb daarin van alles opgeschreven: vragen en onzekerheden, opties en keuzes, thema's, maar ook doelen. Uitgangspunten. Allemaal aspecten van hoe ik de impact - die je in zo'n positie hebt - zou gaan gebruiken, hoe ik mijn verantwoordelijk zou gaan invullen.

Verantwoord omgaan met mijn verantwoordelijkheden. Het woord zegt het al. Want, meer impact, meer "power", zeg maar, vraagt ook om meer verantwoordelijkheid. Als die twee niet gelijk opgaan is dat levensgevaarlijk. De geschiedenis kent helaas vele voorbeelden van veel impact, veel power en een slecht ontwikkeld verantwoordelijkheidsgevoel. En soms, soms verscholen achter de zin: "ach, ik kon moeilijk anders".

Daarom kijk ik in de spiegel en stel de vraag aan mezelf: waar draait het nu om? Als bestuursvoorzitter, of beter: voor mij als mens, of voor die vele mensen wiens richting ik mede kan beïnvloeden? Stelt u zich deze vraag vaak? In de spiegel kijken: wat wil ik nou? Wat kan ik nou? Wat zouden we eigenlijk moeten willen doen? Zoekende, maar wel met durf.

Is het doel zoveel mogelijk aandeelhouderswaarde creëren? Of: wat is de rol van een bedrijf in onze samenleving of onze economie? Geld verdienen....de economie draaiende houden! Of iets mooier gezegd: met je collega's of werknemers, goede producten maken die klanten graag willen kopen! Ja toch? Niets mis mee. Ik doe dit ook, wij doen dit ook, en zelfs succesvol.

Maar: de economie is nooit uitgevonden om slechts geld te verdienen. Het is een distributiemodel van competenties, van welvaart. Het is een middel, geen doel. De één was beter in buffels vangen, de andere in gewassen telen. Dus volgde er een taakverdeling en ruilhandel. Toen het complexer werd, werd goud het ruilmiddel, daarna geld en vandaag de dag vertrouwen we, wat er op een computerscherm staat. Een economisch systeem, allemaal bedoeld om samen, als samenleving, gelukkig te leven. En, als dat het doel is, dan is de vraag: is dat gelukt? Lukt dat?

Wel,...deels wel. En deels ook niet!

Als er elke 6 seconde ergens in de wereld een kind sterft in de armen van de eigen moeder, omdat bijna 1 miljard mensen dagelijks honger hebben, is ons systeem dan succesvol? Is het dan gelukt?

Ik ben in het zuiden van Bangladesh en sta ineens met een kind in mijn armen, de moeder vraagt met tranen in de ogen om het mee te nemen. Waarom? Omdat ik ook wel weet dat als ik over 2 jaar terugkom dat niet al haar 6 kinderen meer in leven zijn. Alles flitst door mijn hoofd. Ik geef het kind terug. Dit kan niet. Nee, dit kan echt niet! Op de weg terug staan ook bij mij de tranen in mijn ogen...

Wat een wereld. In het dorp waar ik was, was niet meer genoeg geld om het dorp verder te helpen. De wereld zat in een financiële crisis en het Wereld Voedsel Programma van de Verenigde Naties moest ook bezuinigen, 1 miljard \$ maar liefst. Waarom? Omdat we het geld zelf nodig hadden! Waarvoor? Om meer dan 1500 miljard in de banken te steken.... Is ons systeem dan succesvol? Is het dan gelukt?

Is ons economisch systeem succesvol als we stap voor stap de planeet onleefbaar maken door klimaatverandering? Als je in feite nu al bijna niet meer kan leven in het zuiden van Bangladesh of de Hoorn van Afrika, waar de effecten van klimaatverandering nu al dagelijks zichtbaar zijn. Waar klimaatverandering nu al een effect heeft op het leven van honderden miljoenen mensen. Stel je voor dat ze gaan vluchten als het ze daar echt niet meer lukt. Ja, stel je voor. Stel je voor dat we de energie transitie niet op tijd voor elkaar krijgen of dat we het CO<sub>2</sub> probleem niet op tijd opgelost krijgen. Ja, stel je voor. Stel je voor dat de volgende generatie, mijn kinderen of die van hunzelf zeggen: "...dat verdrag van Parijs, dat was een goed plan, jammer alleen dat...". Ja stel je voor, is dan ons systeem succesvol? Is het dan gelukt?

De laatste decennia, lijkt het steeds meer dat geld verdienen het doel geworden is. Daarmee zijn we misschien het echte eigenlijke doel een beetje uit het oog verloren.

Als pensioenfondsen proberen om één procent meer rendement te halen, maar daarmee mogelijk - massaal - in de verkeerde richting investeren, en het geld en dus de wereld een beetje de verkeerde richting op gaat, dan zijn de gepensioneerden, wij allemaal, te zijner tijd mogelijk veel duurder uit. Omdat eens de rekening komt, van de klimaatverandering, van te grote ongelijkheid, van alle problemen die we nu niet oplossen. En als we dan zeggen: ja sorry, we konden niet anders..... Ja dan,...kunnen we dan zeggen dat ons systeem succesvol is? Is het dan gelukt?

Is het niet raar dat geld belegd in onze pensioenen, voor een periode van 30 jaar, geïnvesteerd wordt met een performance indicator die vaak niet langer is dan 12 of 18 maanden? Willen we, dat aandelen per nano-seconden verhandeld kunnen worden? Door computers. Dat je korter dan een seconde aandeelhouder kan zijn?

Bedrijven hebben de laatste 50 tot 100 jaar veel meer impact gekregen. Sommige bedrijven hebben meer omzet dan het bruto nationaal product van sommige landen. En met deze toegenomen "power" zou ook het verantwoordelijkheidsgevoel moeten toenemen. Ook omdat de wereld niet meer zo simpel is als vroeger. Overheden kunnen niet alles alleen oplossen.

Vaak zit de innovatie kracht, zitten de oplossingen, voor veel van de wereld problemen bij bedrijven. Samen optrekken dus, privaat-publiek. Het kan niet anders. Het zou ook niet anders moeten.

Verantwoord om gaan met je verantwoordelijkheden. Want we willen toch allemaal dat onze economie, ons economisch model, onze samenleving, wél succesvol is, wél lukt. En niemand kan toch succesvol zijn, of zichzelf zelfs succesvol noemen, in een wereld die faalt?

Maar misschien moeten we het dan ook over lef, over durf hebben.

“Durf je dat?” Als kind hoor je die vraag vaak. Of het nu is om over een sloot te springen, of op de bel van de burens te drukken of iets te eten dat je niet kent. Durf associëren we met risico, met gevaar. “Wees voorzichtig!” Het wordt je niet voor niets keer op keer op het hart gedrukt.

Leiderschap draait naar mijn mening ook om lef, om durf. Leiderschap is bijvoorbeeld de durf hebben om de grootste uitdagingen van de wereld je verantwoordelijkheid, je prioriteit, te maken. Je rol anders te definiëren. Zoals ik al zei: de economie is niet uitgevonden om geld te verdienen, maar bedoeld als een systeem om welvaart met elkaar op te bouwen en... te delen.

Maar ja, wil de rest van je omgeving dat ook wel? Of nog belangrijker dan wat ze willen...: doen ze dat dan ook wel? Aandeelhouders? Collega bedrijven? Etcetera. En ja, als je de enige bent..., ja kan het dan wel? Als je de enige bent, dan zet het misschien geen zoden aan de dijk. En dus draait leiderschap ook om te durven. De durf om te leiden, om soms als eerste, soms als enige een andere weg in te slaan. En dan, dan anderen mee te krijgen. Daarom ben ik hier.

En is het niet van groot belang, om juist hier, op de Amsterdamse Zuid-as, tijdens de lunch, daar even bij stil te staan. Maar nog belangrijker is, als u het een beetje met me eens bent, want u morgen gaat doen. Als leider, als werknemer, bij een industrieel-bedrijf, bij een professionele dienstverlener, als advocaat, investeerder of bankier.

Het is toch de taak van leiders om constructieve antwoorden te durven bieden op de uitdagingen, antwoorden die verder gaan dan de kwartaalcijfers of - in het geval van de politiek - de verkiezingen.

Ik ben onzeker, allemaal hebben we onzekerheden. Maar ik ben wel vastberaden. Vastberaden om de ankers op te halen die me af en toe mijn zekerheden geven. Omdat? Omdat ik, omdat we, anders niet vooruit komen. Is dat soms eng? Ja. En daarmee ben ik dus ook zoekende. Maar wel met durf.

Durf de grote, globale uitdagingen op nummer één te zetten. En durf daarmee je op de lange termijn te richten. Durf te delen. Durf ankers op te halen.

Want ik wil geen verantwoordelijkheid nemen voor elk kind dat vanmiddag nog door honger zal sterven. Want ik wil niet leven in een samenleving die niet anders kon. Want ik wil niet dat we de klimaat rekening gewoon aan onze kinderen geven.

Ik wil dat we verantwoord met onze verantwoordelijkheden omgaan. Andere dingen doen. Het stenen tijdperk verlaten, niet omdat de stenen of de kolen op zijn, maar wel omdat er betere alternatieven zijn. Een strategie neerzetten van ons bedrijf, verbonden met de global goals, zoals vorig jaar door de VN vastgelegd. Een circulaire en sharing economy bouwen, met users in plaats van consumers. Een economie die gebaseerd is op vertrouwen voor- en door- allen en dus waarin vrouwen een gelijke plaats innemen. Want hun invalshoek is een verrijking.

Dit is leiderschap voor een veranderde wereld. Heb ik dit allemaal in het jaar 2000 of 2007 opgeschreven in het oranje boekje? Nee, natuurlijk niet. Met al mijn reizen, ontmoetingen, ervaringen heb ik langzaam maar zeker mijn beeld, mijn visie verder ontwikkeld en aangepast.

En dan denk je na, wat voor wereld wil ik eigenlijk nalaten aan mijn kinderen en de generaties na hen? Ik wil ze niet later moeten vertellen dat we het wel wisten maar niet anders konden. En daarom het oranje boekje. Mijn spiegel. Om vast te leggen en terug te kijken en mezelf erop te wijzen waar het allemaal om draait. Uit de waan van de dag durven te stappen en kijken naar de lange termijn.

Ik hoop dat de eerste keer dat u vandaag, vanavond of morgenochtend in de spiegel kijkt, u ook de vraag aan uzelf stelt welke wereld u wilt vorm geven, welke wereld u wilt nalaten. En dat misschien zelfs opschrijft, in uw eigen oranje boekje.

Durft u dat?

*Mijn eigen, uw eigen verantwoordelijkheid en hoe daar mee om te gaan.  
Onzeker, maar wel vastberaden. Zoekend, maar wel met durf.*