



## **Sylvio Thijsen**

Directeur, Staatsbosbeheer



## Planning, connecting en respecting the future

Toeval of niet maar ik ben vernoemd naar een bos, ik ben in een bos geboren en zoon van een bosbouwer, die werkte bij Staatsbosbeheer. En nu werk ik daar zelf ook! Ik droom van een land of een plaats waar het goed, schoon en veilig is. Om in te bouwen en te werken, om van te eten en te genieten. Dat is hoe mijn ideale wereld eruit ziet. Mijn achtergrond is landschapsarchitectuur. De reden waarom ik uiteindelijk weer terug ben in de groene sector, is dat ik hoop bij te kunnen dragen aan dat de wereld er een beetje beter uitziet voor mensen, dieren en planten.

*'Dit in meervoud denken, helpt om de wereld een beetje beter te maken, of zo je wilt, meer duurzaam te maken.'*

Ik heb bijna 30 jaar in het bedrijfsleven gewerkt, waarvan de laatste tien jaar op corporate level, gedomineerd door financiën, de korte termijn, van kwartaal tot kwartaal. In deze periode heb ik ervaren dat men enorm op één dimensie is gericht. Om toe te werken naar de ideale wereld heb je leiders nodig die in meervoud kunnen denken. Daar bedoel ik mee dat ze in staat zijn om de activiteiten, de mensen en de consequenties van activiteiten en mensen, te kunnen inschatten. Zowel in ruimte als in de tijd.

Daar past een voor mij een bekende slogan bij: 'Planning, connecting en respecting the future'. Als leider moet je in staat zijn om een perspectief te bieden waarbij je enerzijds zicht en richting geeft en waarbij je aan de andere kant de mensen wel meeneemt. Je kunt wel een prachtig ideaalbeeld hebben, maar als iedereen nog in de modder staat en je wilt iedereen hoog en droog krijgen, dan zijn daar nog wel een aantal stappen voor nodig.

Verder is het van belang om respect te tonen voor de toekomstige generaties en de zwakkere groepen in onze samenleving. Om daarmee de negatieve effecten, die samengaan met het vergroten van het welzijn, de 'prosperity' van de samenleving, te dempen of te voorkomen. Daarvoor moeten er soms dingen wijken of dingen wat versterkt worden. Het is belangrijk om daar mee aan de slag te gaan, met enig gevoel voor fijnkorreligheid. Ik ben van mening dat de 'nieuwe' leider zo'n uitzicht moet kunnen bieden.

## **Verbinding met voorvaders**

Als wij het water niet meerekenen, dan bezit Staatsbosbeheer nu zo'n 10% van ons land. In het landschap van vandaag zie je nog steeds de tekenen van de eerste bewoning, onze voorvaders. Waar de Amerikanen haast pathetisch spreken over 'the ancestors', ligt dat voor ons Nederlanders vaak verder weg. Ik vind het belangrijk om een verbinding te maken met de eerste bewoners van dit land en zo'n 10.000 jaar landschaps- en mensengeschiedenis zichtbaar te maken voor de huidige generaties.

Hoewel het hunebed misschien voor de meeste mensen heel herkenbaar is, zijn er nog veel meer sporen in het landschap die inzicht geven in hoe de eerste mensen in dit land hebben geleefd. Dat naast elkaar en op elkaar voortbouwen, van de verschillende tijdslagen, geeft een meervoudige betekenis van je leefomgeving. Dit in meervoud denken, helpt om de wereld een beetje beter te maken, of zo je wilt, meer duurzaam te maken.

Als leider zijn wij maar toevallige passant. Die betrekkelijkheid moet in balans zijn. Het is natuurlijk nodig dat er iets gebeurt, want je moet wel acteren en verantwoordelijkheid nemen om stappen te maken. Binnen het totale kader van tijd en ruimte.

### **Naast begrijpen, met buik en hart voelen**

Als leider kun je dit heel praktisch doen door te beginnen. Vertel bijvoorbeeld duidelijk over wat je zelf inspireert en wat je aspiraties zijn met de organisatie. Dan kom je op het terrein van Hart en Ziel. Omdat je veel nadrukkelijker, naast de zakelijk te bereiken doelen, ook benoemt welke inspirationale aspecten en spirituele overwegingen en -drijfveren er zijn. Want om iets te doen spelen, naast de beleidsmatige factoren, het momentum en de opportuniteit die er is, ook de creativiteit, de innovatie en de spirituele overwegingen een rol.

Daarom is het belangrijk om een deel van je persoonlijke overtuiging en je persoonlijke inspiratie erbij te betrekken. Om zodoende een stap

in de goede richting te zetten. Dat gevoel moet erbij, want alleen op basis van papier en mooie woorden red je het niet. Het is van groot belang om dat gevoel en die inspiratie als leider uit te stralen. In de loop der jaren leer je dat het zo werkt en dan is het ook leuker. Want je bent veel dichter bij je jezelf. Dat kost tijd en dat leer je niet op een MBA. Uiteraard is het prachtig; al die spreadsheets. Over bijvoorbeeld waardeververmeerdering, prachtige investment en asset management methodes, het bedenken van de meest ingewikkelde investeringsconstructies en het verlagen van de belastingdruk. Maar uiteindelijk gaat het toch om de vraag 'Wat drijft de mens?' Dan gaat het dus niet meer over de ander, maar over jezelf. Dan kom je uit bij hele existentiële vragen, over hoe je zelf in elkaar zit en hoe je zelf denkt. Zoals bijvoorbeeld de vraag 'Waarom wil je iets?'

Dat bij jezelf blijven betekent voor mij het hele complex van geest, lichaam, ziel en ratio. Dat complex is jezelf. Al die velden. Daaronder versta ik ook het bewuste en, voor zover dat mogelijk is, ook het onbewuste, dat je soms voor jezelf helder krijgt. Dit laatste zijn, zeg ik altijd, gouden momenten, als je daarachter komt. Dan ben je een stap verder en verrijk je jezelf. Vervolgens kun je die benutten en inzetten om met elkaar het pad naar een duurzamere en betere wereld te maken.

### **Gouden momenten**

Gouden momenten zijn voor mij bijvoorbeeld de momenten dat ik enorm geniet van het opvliegen van een speciaal vogeltje, een mooi uitzicht, een verrassend moment.

Onlangs heb ik ook een heel mooi en bijzonder moment ervaren. Vijftig jaar geleden, in 1963, was er een dijkdoorbraak in de Biesbosch. Mijn vader werkte in die periode voor Staatsbosbeheer en was verantwoordelijk voor dat gebied. Tijdens de dijkdoorbraak overspoelden de landbouwgronden. Hierdoor ontstond er een prachtig natuurlijk meander. Hij heeft toen, tegen de orders in, niet hersteld. Dat was natuurontwikkeling 'avant le lettre'. Het is nu, vijftig jaar later, één van de meest interessante natuurgebieden in de Biesbosch. Laatst kwam ik daar met mijn vader. Ik zag hem staan kijken en aan zijn pijpje roken. Ja, dat is toch wel een heel mooi moment. Zo zie je dat je soms tegen bepaalde dingen in moet gaan en je Hart moet volgen. Dat heeft hij ook gedaan.

Ik heb bijna dertig jaar in het bedrijfsleven gewerkt. De laatste tien jaar was ik alleen maar met fusies en overnames bezig. Totdat er een moment kwam dat ik vanwege de crisis andere keuzes moest maken. Dat was voor mij een belangrijk moment. Ik vroeg mijzelf af of ik mij in de toekomst wilde blijven richten op financiële zaken en het herstructureren van bedrijven of op een meer maatschappelijke oriëntatie. Toen las ik de vacature van Staatsbosbeheer en dat was ook zo'n gouden moment. Want bij het lezen van de advertentie kwam er bij mij veel los. Het sluit heel goed aan bij wat ik wil. Ik heb de afgelopen jaren een prachtige tijd gehad, maar ik zou toch weer terug willen naar de werkelijke wereld. De wereld waarin ik de activiteiten van mensen kan verbinden aan vooruitgang en verbeteringen in de driedimensionale werkelijkheid. Zoals concreet het planten van bomen, beheer en onderhoud van terreinen, het meenemen van mensen naar een gebied

en hen daarin begeleiden. Dat is bij uitstek wat er bij Staatsbosbeheer gebeurt.

Staatsbosbeheer is natuurlijk een hele groene organisatie, die al meer dan een eeuw voor duurzaamheid staat, terwijl de wereld van de corporates leeft per kwartaal. Dat is een wereld waar je bij output eerder in decennia moet denken en waar het geluk van mensen, het genieten, bepalend is en niet gemeten wordt in een beurskoers. Ik heb de beide werelden van zeer nabij meegemaakt. Voor mij is het een groot voorrecht dat ik nu weer terug ben in de echte wereld. Ik voel mij, met mijn denken en activiteiten, echt verbonden met de mensen en de terreinen van Staatsbosbeheer. De impact die deze organisatie op de Nederlandse samenleving heeft, vind ik fantastisch.

### **Het economisch systeem is niet meer houdbaar**

Het huidige economisch systeem is niet meer houdbaar. Ondanks alle mooie beloftes en alles wat wij doen op het vlak van CSR. Ik heb daar allerlei systemen in geïntegreerd en lange termijn projecten in gedaan. Wat ik zie is dat de 'global investment community' hierbij browst naar rendement en liquiditeit. Dat betekent dat je steeds aan de kort cyclische aspecten van de monetaire wereld verbonden bent. Ik zal het heel concreet zeggen. Eigenlijk is het zo dat, zeker bij de beursgenoteerde bedrijven, je bedrijf niets anders is dan een verhandelbare cashflow. Naarmate dat makkelijker gaat, stijgt je makkelijker in en uit; dat kan per dag of zelfs per minuut wisselen.

De kwaliteit die daarmee samengaat, is zeer betrekkelijk. Het gaat bij zulke investeringsbeslissingen alleen om 'Kunnen wij er iets aan verdienen?' of zelfs 'Als het bedrijf slechter gaat, kunnen wij er dan ook nog aan verdienen?' Dit had ik na een paar decennia wel gezien. Mijn overtuiging is dat deze manier niet haalbaar is. Je ziet dat ook aan de hersteloperaties van de banken; dit verloopt allemaal zeer moeizaam. Ik ben ook benieuwd of het proces met de banken, dat ons in Europa en Amerika de reputatie heeft gekost, zich in de komende tien jaar gaat herhalen. Daarbij denk ik aan China, opkomend Zuid-Amerika en Zuid-Oost Azië. Dat is een buitengewoon slechte zaak.

Kijk naar een oerbos. Een rijp boscysteem heeft minstens twee- à driehonderd jaar nodig om zich te ontwikkelen. Het heeft met andere woorden eeuwen nodig om een boscysteem, in al z'n verschillende lagen en in de opbouw van de biodiversiteit, tot ontplooiing te laten komen. Als ik hieraan denk heb ik soms wel een beetje het gevoel dat wij die enorme rijkdom in één mensenleven voor ons zelf willen hebben. Dat lijkt, om met de woorden van Wim Kazzer te spreken: 'een schitterend ongeluk.' Omdat wij het voor elkaar hebben gekregen om in deze compressie van tijd en ruimte, zoveel welvaart in zo'n korte tijd, voor iedereen en in één mensenleven, beschikbaar te stellen.

Dat leidt tot een overmatige en zeer ongelijke verdeling van middelen en rijkdom, in plaats van dat wij onze intelligentie en creativiteit goed benutten voor een andere prioritering daarvan. Het lijkt belangrijker



*'Natuur is een belangrijk onderdeel van ons dagelijks leven. Wij zijn de natuur, wij zitten in de natuur en de natuur zit in ons.'*

om binnen drie maanden weer een nieuwe versie van een bepaalde tablet te hebben, dan dat we een duurzame woonwijk of goed watermanagement hebben bereikt, waardoor we in lengte van jaren voldoende en schoon water hebben om van te kunnen drinken en om van te kunnen leven. En de investeringen daarin zijn soms zelfs minder groot, dan wat wij investeren in prachtige hebbedingetjes en gadgets, die ons weer voor drie maanden de modernste burger op deze wereld maken.

Ik ben een pragmatisch realist. Ik zie natuurlijk ook wel dat dit soort dingen veel voordelen brengen. Toch geeft het mij ook weleens een machteloos gevoel, deze grote samenballing van maatschappelijke, bestuurlijke en technocratische energie, die gericht is op massaconsumptie. Zo kan het niet doorgaan. Het is nodig om hier doorheen te willen kijken. Om zo een stapje te maken en een kleine bijdrage te leveren, voor jezelf en je omgeving. Ik denk dat wij heel goed in staat zijn om in te zien wat de beperkingen zijn die de huidige, haast cybernetische en virtuele, samenleving met zich meebrengt. Om het daardoor weer terug te brengen, naar een duurzame en meer 'slow grow society'.

Dat zijn misschien mooie begrippen, maar om het zo te zeggen; is gezondheid en geluk, ook mogelijk zonder 'double digit' groei? Kunnen

wij, met andere woorden, ook leven met één tot drie procent groei als bedrijf? Dan kom je namelijk tot hele andere evenwichten. Dat verandert de verdeling van grondstoffen en dus ook de belasting van de aarde. Ik hoop dat als ik heel oud ben en ergens onder een boom zit, zie dat landen als China grote groene voortrekkers zijn geworden en dat dit wordt gevolgd op tal van andere plekken in de wereld. Waarmee de ongelijkheid in het tapijt van de wereldeconomie wat weggenomen is en waarbij duurzaamheid en de vergroening gelijker over de wereld zijn verspreid. Dat zou ik heel mooi vinden.

### **Leren van het bosecosysteem**

Wij kunnen een hoop leren van een bosecosysteem. Dat is namelijk niet één proces en niet één systeem. Het is een buitengewoon complexe verzameling van systemen. Het is essentieel dat wij kijken naar de mate waarin processen een beslag leggen op fysieke grondstoffen. Grondstoffen die wij eerst onttrekken en vervolgens transformeren in emissies en in producten. Het gaat er natuurlijk om dat wij juist proberen om zo min mogelijk grondstoffen te onttrekken en om zo efficiënt mogelijk te zijn met producten. In de bossen gaat het daarbij meestal om vruchten, hout of wild.

Als je kijkt naar allerlei bosecosystemen in de wereld en dat overplaatst naar de economie, dan is het zo dat een aantal bedrijfstakken en vormen van economie op elkaar inwerken. Ieder met bepaalde spelers, producten en grondstoffen. Je moet ervoor zorgen dat je het

zo componeert, dat je deze partijen met zo min mogelijk gebruik van grondstoffen bij elkaar zet. Zodanig dat er een synergie, of nog liever een symbiose, ontstaat tussen productieprocessen en waardeketens. Ik ben van mening dat je een betere benutting en een grotere bijdrage aan vergroening krijgt als je uitgaat van symbiontische relaties tussen bedrijfsprocessen.

## **Groene politici**

Om ervoor te zorgen dat het bedrijfsleven in Nederland aan de voorkant van de groene economie staat hebben we ook topdiplomatie nodig. Mensen die in staat zijn, internationale, multinationale overeenkomsten te sluiten. Wij hebben een aantal grote bedrijven in Nederland en ik weet dat ze daar zeer druk mee zijn.

Natuurlijk is dit het verhaal van de lange adem. Je kunt niet als Nederland zeggen 'Wij zullen het gebruik van water of van land zodanig stringent maken, dat er geen 'level playing field' meer is voor de bedrijven.' Wat je ten eerste moet doen is 'first class green diplomacy' opzetten. Het is voor je externe betrekkingen nodig, dat je groene beleidsmensen internationaal goed onderlegd zijn. Dat zij naast internationale rechten handelsverhoudingen ook hartstikke goed weten wat de laatste technologische innovaties zijn op het gebied van milieuverantwoordelijk ondernemen. Dat noem ik technologisch in het voorfront zitten en daar moet je als land in investeren. Daar is Nederland op zich goed in. Verder vind ik het geven van inspirerende groene voorbeelden van be-

lang. Zowel bij volwassenen als bij kinderen. Ook voor deze laatste groep zet Staatsbosbeheer zich heel actief in. Wij vinden het belangrijk dat lessen over het bos en het bosecosysteem al in het basisonderwijs worden gegeven. Want dan leer je aan de hand van lesmateriaal en bezoeken, eventueel onder begeleiding van een leuke boswachter, wat de natuur ons kan bieden en wat voor eeuwigdurende leermeester het is.

## **Groene innovatie**

Hoewel creativiteit geen grenzen kent en samengaat met heerlijke onvoorspelbare momenten, ben ik van mening dat wij bij innovatie rekening moeten houden met de aanslag van een ontwerp op de hele productieketen. Denk onder andere aan de keuze van het materiaal. Soms is het nodig om de rigiditeit, de doctrine of het dogma los te laten. Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld, de doctrine die je volgt als iets alleen maar van een bepaald materiaal gemaakt kan worden. Omdat dan het esthetisch effect, met licht en onder een bepaalde hoek, het best tot uitdrukking komt. Maar het kan best zijn dat je dit alleen kunt maken met zeer milieubelastende materialen. Dat gebeurt in de architectuur van gebouwen maar al te vaak. Kijk maar eens naar de grote oppervlakte glas.

Dat zijn verantwoordelijkheden die je als ontwerper mee moet nemen. En als leider van een bedrijf dat zulke ontwerpen maakt is het belangrijk dat je jouw visie op innovatie 'green inclusive' maakt. Het gaat erom dat de mensen binnen je bedrijf geholpen worden om dit te inte-

greren in de ontwerpen die ze maken. Dat vind ik de verantwoordelijkheid van de leider. Om dat te zien. Daarmee bedoel ik zowel de goede dingen als de beperkingen.

## **Werken vanuit een spirituele bron**

Ik vind dat het spirituele element er bij leiders van nature in moet zitten. Sommige mensen hebben wat meer natuurlijk gezag in zich dan anderen. Dat gezag kan door fysieke kenmerken veroorzaakt worden. Maar het heeft voor mij pas betekenis als daar ook een zekere overtuiging of een spirituele kant aan verbonden is. Omdat dat dit geweldig helpt om mensen te laten begrijpen waarom verandering nodig is. Of dat mensen begrijpen waarom ze de dingen die hen opgedragen worden moeten doen. Dit komt het leven binnen een bedrijfsorganisatie, als functioneel construct van de samenleving, ten goede.

Een bedrijf is een verzameling mensen en die wordt veel effectiever als deze mensen eendrachtig samenwerken naar één doel. Dan helpt het enorm als dat gestoeld is, bezield is, vanuit een spirituele bron. Een bron die door de leider wordt aangestoken of die men met elkaar creëert. Wat dat betreft zijn er gradaties en dat maakt het een stuk leuker. Want juist hierdoor wordt het een echte club. Dan ontstaat, zoals de Duitsers dat zo mooi zeggen, het verschil tussen 'gemeinschaft' en 'gesellschaft'. Dat is, denk ik, waar wij naar streven, want dat maakt een organisatie sterker. Daarmee krijgt de effectiviteit of de betekenis van de leider z'n plek. Dat is voor mij de rol van bezieling en spiritualiteit bij leiderschap in organisaties.

Spiritualiteit is voor mij de natuur, de verwondering en het ontzag dat ik ervaar voor de schoonheid die in de loop der eeuwen door samenlevingen in een landschap zijn opgebouwd. Ik kan enorm genieten van een stukje Toscane en Umbrië. Of Azië, waar de terrassenbouw met rijst wonderschone landschappen oplevert. Dat geeft inspiratie. Het brengt mij terug bij de oerkrachten van de natuur en bij die andere kracht. Dat is de oerkracht van de duizenden jaren menselijke arbeid, die in samenhang met de natuur iets heel bijzonders hebben gecreëerd. Daarvoor ervaar ik een diep respect en dat geeft mij energie.

Natuurlijk kan spiritualiteit aan de andere kant voor mensen ook een geloof zijn. Dat is voor mij niet zo. Ik geloof in de natuur en in de natuurlijke processen. Daar zit voor mij de kernkracht van het leven in. Dat wordt nog eens verrijkt door de manier waarop mensen daar in de loop van duizenden jaren mee om zijn gegaan. Dat geeft een aparte dimensie aan mijn beeld van de natuur. Misschien ben ik daarom ook wel landschapsarchitectuur gaan studeren, omdat daar die combinatie in zit. Het cultuurlandschap geeft soms een wat groter profiel aan de betekenis van de natuur voor mensen. Zeker in de urbane samenleving, waarin wij tegenwoordig leven.

### **Betekenis van bewustzijn**

Ik zet mij bij Staatsbosbeheer in voor onze missie en visie. Dat is bij ons beschermen, beleven en benutten. Onze kerntaak is het beschermen van het nationale groene erfgoed. Daar zijn wij ons zeer van bewust.

*'U geeft veel, al geeft u niet meer dan een goed voorbeeld.'*

Dat bewustzijn wordt versterkt door wetenschappelijke informatie en door de reacties van mensen, de reacties die onze bezoekers geven aan hun fysieke werkelijkheid. Het is belangrijk dat je daarover communiceert en dat je daarover in dialoog bent.

Wij zoeken die dialoog in publieke debatten met de samenleving of met gebruikers. Wij noemen dat 'thuis in de streek'. Vroeger was de opvatting over beschermen, 'het bos is alleen van de boswachter en Staatsbosbeheer'. Toen stonden er heel veel bordjes met verboden toegang. Die tijd is allang voorbij: 92% van de gebieden is opengesteld; 'men is van harte welkom!'

Natuur is een belangrijk onderdeel van ons dagelijks leven. Wij zijn de natuur, wij zitten in de natuur en de natuur zit in ons. Dat bewustzijn is bij de Nederlandse bevolking enorm toegenomen. Daarover voeren wij een dialoog en die noemen wij dus 'thuis in de streek'. Aan de hand van deze strategische metafoer vergroten wij het bewustzijn over de natuur, het landschap, de mensen die in de natuur verkeren en onze terreinen. Niet alleen bij anderen, maar ook bij onszelf. Om daarmee nog meer scherpte en diepte te geven in wat de natuur voor mensen kan betekenen. Vervolgens vertalen wij dat naar lespakketten.

Zo werken wij samen met het Natuurcollege van Prinses Irene en hebben wij de afgelopen jaren zo'n 400.000 kinderen onze bossen laten bezoeken. Dat doen wij ook met gehandicapten, met mensen uit zorginstellingen en met mensen uit de reclassering. Op die manier zijn er zo'n 150 miljoen bezoeken per jaar aan de bossen van Staatsbosbeheer. Zo hopen wij bij te dragen aan de vergroening van het collectieve bewustzijn.

### **Goed voorbeeld**

Op mijn zevende jaar zag ik in het huis van mijn oma een poster met een spreuk van de Romein Zeneca: 'U geeft veel, al geeft u niet meer dan een goed voorbeeld.' Dat heb ik tot nu toe in mijn leven zo'n beetje als levensmotto gehanteerd. En ik weet hoe moeilijk het is om zelf als persoon, en natuurlijk als man, vader, zoon, kind, collega en als leider, een goed voorbeeld te zijn. Dat is een moeilijke opgave. Op bepaalde punten, niet voor alles in mijn leven. Dat zou teveel zijn. Maar het is wel mijn aspiratie, om met elkaar een goed voorbeeld te zijn. Zoals nu bij Staatsbosbeheer, om daar met elkaar het voorbeeld te zijn voor verduurzaming van de Nederlandse samenleving. Dat is wat mij drijft.



## **Mijn Leiderschapsboom**

Als ik in Afrika zou wonen, dan zou ik voor de boom die symbool staat voor het nieuwe leiderschap, een Baobab Tree kiezen. Maar wij zitten in Nederland, dus kies ik een andere boom. Ik vind het belangrijk dat het een boom is van meerdere generaties. Deze boom moet dus meer dan honderden jaren oud kunnen worden. Een boom die verleden, heden en toekomst met elkaar kan verbinden, een boom die verschillende functies en betekenissen draagt. Als ik naar dit alles kijk en het klimaatgebied hier in Nederland mee laat wegen, dan vind ik een solitaire eik een machtig symbool.

