

WIEBE DRAIJER

‘AF EN TOE MOET IK EEN BLOKJE OM RENNEN’

Ceo's moeten hun invloed gebruiken om de wereld te verbeteren. En moreel leiderschap tonen, zegt Wiebe Draijer, bestuursvoorzitter van de Rabobank. ‘Iemand moet het doen.’

Eigenlijk is het gesprek al zo'n beetje afgelopen als Wiebe Draijer zijn stoel toch nog weer even naar voren schuift. De Rabo-topman wil nog één punt maken. ‘Iedere ceo móet zijn invloed gebruiken om iets bij te dragen aan de maatschappij. En móet moreel leiderschap tonen. Ook als je ceo bent van een beursgenoteerd bedrijf met maar één succesfactor, namelijk aandeelhouderswaarde. Dan nog is het je verantwoordelijkheid om het goede te doen. Dat gebeurt nog onvoldoende, vind ik. Terwijl dat meer dan ooit nodig is. Oude instituties nemen die taak niet meer voldoende op zich. De kerk heeft die stem nog nauwelijks. Politieke partijen zijn voornamelijk met het politieke bedrijf bezig. Iemand – het bedrijfsleven – moet dan naar voren stappen en die taak op zich nemen.’

Een gedurfde uitspraak voor de voorzitter van de bank die bij de Libor-fraude betrokken was.

‘Ja, de Rabobank was in de voorgaande jaren het spoor wel eens bijster en er zijn grote dingen fout gegaan. We zijn nu druk bezig om dat fundamenteel te herstellen. Daarom zijn we ook met zo'n groot veranderingsproces begonnen bij de Rabobank. Het gaat er om dat je als bedrijf je eigen moraliteit op orde hebt. Een coöperatieve bank hoort een maatschappelijke missie hebben. Moet ervoor zorgen dat Nederland beter wordt. Dat is ook mijn drijfveer om hier te zitten.’

Prat u erover als u andere ceo's ontmoet?

‘Zeker en ik spreek ze er ook op aan, zoek de samenwerking met ze op. Er is in Nederland

een fors aantal ceo's die zich inzetten voor een betere wereld. Kijk maar naar het initiatief NL2025 waarin bestuurders uit het bedrijfsleven, de culturele en wetenschappelijk wereld, kunstenaars en sporters vertegenwoordigd zijn. Die zetten zich allemaal op persoonlijke titel in voor een beter Nederland. Ik was bij de oprichting van NL2025 betrokken en ben één van de aanjagers van het project. En ik vind het niet alleen belangrijk, maar ook leuk om te kijken wat ik kan doen om het land waarin onze kinderen opgroeien beter te maken.’

Aan de andere kant kunt u ook snoeihard zijn.

‘Is dat zo? Dat verrast me wel een beetje hoor.’

U ontslaat twaalfduizend man van uw ruim vijftigduizend werknemers. Dat is hard.

‘Ik ben niet bang om besluiten te nemen die nodig zijn. Maar dat is niet hard. Het is nodig gezien de veranderingen in onze sector en het gedrag van onze klanten. Natuurlijk op individueel niveau kunnen de consequenties heel pijnlijk zijn. En dat raakt me ook. Ik kreeg een e-mail van de partner van iemand die zijn baan heeft verloren. Hij had al die jaren zo hard gewerkt voor de bank, het gezin had er al die tijd zoveel in geïnvesteerd en nu staat hij aan de kant. Realiseer je je wel wat voor groot verlies dat is, vroeg ze me. Ik heb haar per-



Hardlopen doet Wiebe Draijer om zijn hoofd een beetje leeg te maken. En af en toe een wedstrijd met zijn zoon samen



soonlijk teruggemaid. En haar laten weten hoe het me raakt. Ik begrijp dat het bijna niet te behappen is en heb haar uitgenodigd om verder te praten als ze dat wil. Ik wil dat persoonlijk aanpakken. Het is nogal eens erg arbeidsintensief, maar het hoort er ook bij: je openstellen voor direct contact. Ik wil voelen wat het teweeg brengt.'

Ging u daarom alle lokale banken af?

'Als je zoveel van je mensen vraagt dan moet je ook bereid zijn het gesprek met je medewerkers aan te gaan. Ik doe dat nog steeds.'

Niet overal zult u met gejuich zijn ontvangen.

'Dat klopt. Toch denk ik dat die gesprekken nodig zijn, alleen al om uit te leggen waarom je veranderingen doorvoert. En ik heb ook wel gemerkt dat er wel een zekere honger naar verandering was.'

'Af en toe moest ik achteraf wel even een blokje om rennen. Om het allemaal een plek te geven. Hardlopen is voor mij een goede

manier om even rust en orde te scheppen. En als je het maar lang genoeg doet, krijgt alles weer een plaats.'

U oogt niet als iemand die zijn emoties gemakkelijk uit...

'Dat klopt wel. Ik laat het misschien niet zien, maar ik heb ze wel. Ik uit het alleen op een andere manier: door ze te benoemen. Dat is ook een vorm van expressie.'

...eerder als iemand die een enorme verantwoordelijkheid voelt.

'Heeft. Ik heb een enorme verantwoordelijkheid, maar ik ga er niet onder gebukt. Ik dans er liever mee.'

Draijer groeide op in Enschede als nakomertje in een gezin met vijf kinderen. Vader was rector magnificus van de TU Twente, moeder ontwikkelingspsycholoog. Midden in de tijd van de politieke vernieuwing, waar ook zijn vader als één van de grondleggers van D66 actief bij betrokken was. Aan de keukentafel

werd er dan ook altijd stevig gediscussieerd. 'Mijn ouders waren allebei enorm politiek bewust. En enorm maatschappijkritisch. In de kern draaide het altijd om: hoe kun je de maatschappij beter maken en wat is jouw verantwoordelijkheid daarin?'

Uw ouders legden de lat hoog voor u.

'Tegen de tijd dat ik er was, hadden mijn ouders echt niet meer de grootste ambities voor de ontwikkeling van hun kind zoals ze die bij hun eerste hebben. Ze hebben in elk geval tegenover mij nooit expliciet hoge verwachtingen uitgesproken.'

Behalve dan dat u een bijdrage moet leveren aan de verbetering van de maatschappij.

'Nou ja, inderdaad. Ze spraken het niet uit, maar impliciet – ook door het voorbeeld dat ze zelf stelden – lieten ze wel weten dat ze verwachtingen hadden.'

'Het kan altijd beter. Dat heb ik heel sterk. Al vanaf mijn geboorte bij wijze van spreken en

ik zal dat wel tot het einde der dagen houden. Maar wat mijn ouders me ook hebben meegegeven, is dat het ook echt kán. Dat je kunt leren, dat je beter kunt worden. Dat je voor niemand onder doet.'

Als jongen heeft Draijer maar één droom: oorlogscorrespondent worden. Hij verslindt boeken als *All the president's men* over de journalisten die het Watergateschandaal onthulden. Spelt als veertienjarige in het weekend *The New York Times*.

Hoor je op die leeftijd niet aan je brommertje te sleutelen?

'Dat soort dingen deed ik ook. Maar ik was echt zo gefascineerd door wat journalisten teweeg kunnen brengen. Dat wilde ik ook. Ik wilde ook op zo'n manier invloed hebben op de loop der dingen. En misschien speelde ook wel mee dat ik wist dat ik het moeilijk zou vinden.'

Moeilijk?

'Ik ben fors dyslectisch geweest.' Hij schiet in de lach. 'Ik vond pas mijn sollicitatiebrief terug die ik aan het NRC schreef. Die wemelde echt van de spelfouten. Ik heb me achteraf echt afgevraagd: hoe kan het dat ze me toch hebben aangenomen? Kennelijk had toch iemand het idee: die Draijer wil wat.'

Als hij op zijn zeventiende werktuigbouwkunde gaat studeren, start hij ook als leerling-journalist bij het NRC. Later schrijft hij als freelancer voor de krant. Het kost hem moeite. Elk artikel dat hij schrijft, eindigt in nachtwerk. En hij leert er harde lessen. Als hij een spelfout maakt, laat de hoofdredacteur dat even aan de hele redactie weten. 'Dat overkomt je één keer maar nooit weer.' Soms zijn harde lessen veel beter dan zachte, zegt hij nu. En zo komt hij tot het besef dat journalist zijn toch niet zijn grootste talent is.

Dat moet toch een enorme teleurstelling zijn geweest.

'Ik heb daar vrede mee.'

En dat terwijl u er zoveel moeite voor hebt gedaan?

'Als je iets wilt, moet je er snoeihard je best voor doen. Je hebt de verplichting om er alles

'ALS HET TE GEMAKKELIJK GAAT, IS HET NIET ECHT'

uit te halen wat erin zit. Dat heb ik gedaan. Meer kon ik niet doen.'

U houdt van weerstand, lijkt het. Bent u een beetje masochistisch?

'Ik weet het niet.' Even denkt hij na. 'Als het te gemakkelijk is, dan doe ik niet genoeg. Ik denk dat het daar in zit. Dan is het niet echt of zo.'

Ging u daarom ook als enige bankier in Nederland in debat met Joris Luyendijk over de bankencrisis?

'Het is me door Jan en alleman ontraden. Maar ik dacht: *What the heck*, ik doe het gewoon. Ik denk oprecht dat het heel erg nodig was dat ik dat gesprek aanging.'

'Ik ben het overigens met heel veel van zijn stellingen eens. Alleen niet met zijn opvatting dat zijn analyse over de Engelse en Amerikaanse bankensector van toepassing is op de Nederlandse financiële sector. Dat wilde ik tijdens die debataavond laten weten. In een echt gesprek, waarin ruimte is voor de nuance. Niet met de soundbites waarin je zoiets meestal moet samenvatten.'

U bent niet van de soundbites?

'Nee, ik ben die techniek ook niet meester. En ze doen geen recht aan heel veel onderwerpen. Dat stoort me echt. Maar ik weet dat het zo werkt. Ik heb echt een hekel aan *fact free politics* en *journalism*.'

Moet u zichzelf iets bewijzen?

'Dat zou best kunnen, maar ik ben er alleen nog niet achter wat.' ■

Wiebe Draijer

- 1965 Geboren in Enschede
 - 1983 Werktuigbouwkunde, TU Delft
 - 1990 McKinsey Nederland
 - 1991 Insead MBA
 - 2004 Managing partner McKinsey Nederland
 - 2006 Managing partner McKinsey Benelux
 - 2012 Voorzitter SER
 - 2014 Bestuursvoorzitter Rabobank
- Wiebe Draijer is getrouwd met Lisette en heeft met haar vier kinderen