

# 'CEO moet sociaal verantwoordelijk zijn'

Tekst en foto's: Tom van der Meer

- ▶▶▶ **'Defining Moments – What every leader should know about balancing life' is een nieuw managementboek van voormalig Unilever-topman Kees van der Graaf. Aan de hand van persoonlijke inzichten en anekdotes geeft hij aan hoe hij de rol van toekomstig CEO's en bedrijven ziet.**

## Kees van der Graaf

Kees van der Graaf heeft 32 jaar bij Unilever gewerkt, waarvan tussen 2005 en 2008 als lid van de Raad van Bestuur. Hij was eerder onder meer executive vice-president Operations bij de Europese fooddivisie en uitvoerende man voor de wereldwijde ijs-productgroep. Tegenwoordig vervult hij bestuursfuncties bij onder meer Ben & Jerry's en Carlsberg. Ook is hij oprichter/voorzitter van de stichting FSHD ([www.fshd.nl](http://www.fshd.nl)) en zit hij in de Raad van Commissarissen voor de stichting Spieren voor Spieren ([www.spierenvoorspiieren.nl](http://www.spierenvoorspiieren.nl)).

*Kees van der Graaf bood zijn boek onder meer aan aan premier Mark Rutte (links) en Unilever-CEO Paul Polman (rechts).*



Kees van der Graaf presenteert boek

Vorig jaar was een hectisch jaar voor Van der Graaf. Zijn zoon Bart, die spierdystrofie (FSHD) heeft, overleefde ternauwernood een zware longontsteking. Wetenschappers ontdekten het genetisch mechanisme dat FSHD verklaart. En daarnaast voltooide Van der Graaf het manuscript van zijn boek, waarin hij ook beschrijft hoe zijn gezin is omgegaan met de ziekte van Bart. Het gaat volgens hem om een nieuwe balans die minder draait om carrière en meer om verantwoordelijkheid voor gezin en maatschappij. De strikt gescheiden rollen binnen familie, bedrijf en maatschappij vervagen en gaan overlappen. In de huidige onzekere tijden wordt op alle fronten sociale verantwoordelijkheid gevraagd, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, vindt hij.

## Boekpresentatie

Op 6 mei presenteerde Van der Graaf zijn boek op bekende grond: het hoofdkantoor van Unilever aan het Weena in Rotterdam. In een symposium over de rol van toekomstige CEO's gaven bekenden van hem acte de présence. Uit de Unilever-tijd spraken de huidige Unilever-CEO Paul Polman en voormalig Unilever-man en huidig premier Mark Rutte. Maar ook TNT-CEO Peter Bakker en professoren van het International Institute for Management Development (IIMD) Tom Malnight en Dominique Turpin waren van de partij.

Van der Graaf gaat in zijn boek uit van persoonlijke waarden die hij ziet als verantwoordelijkheden. Na de financiële en economische crisis is het vertrouwen van mensen in bedrijven en CEO's geschaad. De oud-Unilever-man vindt dat bedrijven en hun topmensen hun verantwoordelijkheid voor de volgende generatie moeten nemen om van 'shareholders value' over te gaan op 'shared value'. Of zoals Malnight zei: "De antwoorden uit het verleden werken niet meer. Een nieuwe rol is nodig."



Tom Malnight (IMD), Peter Bakker (TNT), Dominique Turpin (IMD) en premier Mark Rutte.

### Eigen waarden

Volgens Van der Graaf moet verantwoordelijk worden opgetreden en dienen de eigen waarden daarbij tot leven te worden gebracht. "Dit gaat ver voorbij corporate verantwoordelijkheid. Het is namelijk de enige weg om het op de lange termijn vol te houden." "Je kunt een man uit Unilever halen, maar je kunt Unilever niet uit de man halen", stelde Polman. "De waarden van Van der Graaf zijn Unilevers waarden, daarom heeft hij zo'n succesvolle carrière bij ons gehad. Deze waarden zijn meer dan ooit nodig in een wereld die na de financiële crisis ook nog te maken kreeg met grote veranderingen en instabiliteit door de aardbeving in Japan en de politieke situatie in het Midden-Oosten. Veranderingen zullen blijven, daarom is dit boek zo nodig." De crisis was volgens hem dan ook bovenal een ethische crisis. "Als bedrijf moet je dienstbaar zijn aan de omgeving en de maatschappij. Niet andersom." Unilever zelf timmert behoorlijk aan de weg op het gebied van duurzaamheid en wordt ook vaak als voorbeeld gezien. Het concern werd onlangs nog verkozen tot meest verantwoordelijke bedrijf en stond ook in een andere verkiezing rond duurzaamheid bovenaan, nog boven concerns als General Electric en Walmart.

### In de genen

Behalve Unilever heeft ook TNT de duurzaamheid in de genen zitten. CEO Peter

Bakker noemt dat ook zijn persoonlijke verantwoordelijkheid. "Ik heb Kees ontmoet bij de Walk against Hunger, een wereldwijde sponsorloop van het World Food Programme van de Verenigde Naties. Het was goed dat Unilever hierbij ook als sponsor meedeed. Overal hing Blue Band langs de kant van de weg." Met de komende splitting van TNT in een post- en een express-deel was er even de angst dat TNT-post het partnership met het World Food Programme zou beëindigen. "Maar gelukkig is besloten er toch bij te blijven." Bakker stopt binnenkort bij TNT en gaat dan een half jaar als vrijwilliger voor VN aan de slag tegen honger. Hij ziet het als taak om de wereld structureel te voeden, in plaats van pas te helpen met voedselprogramma's als er al een ramp gebeurd is.

### 'Diep' luisteren

Mark Rutte leerde Van der Graaf pas goed kennen in 2001. Hij werkte al acht jaar bij Unilever, toen hij met Van der Graaf workshops rond leiderschap organiseerde. Van der Graaf leerde Rutte om open te zijn over je emoties. Volgens Rutte is de man gedreven door zijn waarden en heeft hij het vermogen om 'diep' te luisteren en open dialoog aan te gaan. "Ikzelf ben op de weg daarnaartoe."

"De ervaringen in het boek zijn wellicht soms wat rauw", stelt Polman in de inleiding van het boek, "maar ze zijn wel echt en authentiek." Daarmee wordt het advies

### IMD Global CEO Center

Het IMD Global CEO Center van het International Institute for Management Development werd in januari 2011 opgericht. Aan de hand van interviews met CEO's van bedrijven kwamen co-directors Tom Malnight en Kees van der Graaf met een langetermijnvisie voor bedrijven en de maatschappij, op basis van kernwaarden als sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid om in te kunnen spelen op de onzekere toekomst.

van Van der Graaf aan toekomstige CEO's in zijn ogen zelfs nog krachtiger. Een goed leider weet zijn persoonlijke waarden als vanzelf over te brengen op zijn omgeving. Polman: "Een ei in heet water eindigt hard en niet flexibel. Een koffieboon in heet water verandert de omgeving en geeft het water zijn kleur, aroma en smaak. Kees is een koffieboon."

*'Defining Moments – What every leader should know about balancing life', Kees van der Graaf, IMD, 2011, 137 pagina's, [www.imd.org/research/publications/books/defining-moments/](http://www.imd.org/research/publications/books/defining-moments/)*

### Toekomstige CEO's

Uit een survey van IMD onder 48 CEO's en HRM-managers in Nederland naar de eigenschappen van toekomstige leiders bleek twee derde persoonlijke kenmerken op te noemen, zoals authentiek, met beide benen op de grond, maar ook 'zelfverzekerd op een nederige manier' en het hoofd én de intuïtie volgend.