

## *Thema 'CEO met een sociaal hart?!'*

"Ik heb bij u een sociaal hart bespeurd, meneer, iets wat ik toch niet helemaal had verwacht bij een CEO". Deze uitspraak deed een dame een paar weken geleden tijdens een bijeenkomst over inclusiviteit in het kader van NL2025, waarover later meer. De mevrouw die in Amsterdam buurtwerk doet voor jongeren, wilde graag nog eens met mij afspreken vanwege een sociaal hart dat ze dus bij mij als CEO mogelijk had waargenomen. Een uitspraak die mij aan het denken zette over een aantal zaken. Blijkbaar had zij een idee van "CEO's", en eerlijk gezegd was het niet de eerste keer dat ik iets dergelijks hoorde. Hoe dat beeld ontstaan is, weet ik niet precies. Komt het doordat onze salarissen publiek zijn sinds een aantal jaren? Doordat interviews gaan over het zakelijk aspect van ondernemingen, zoals aandeelhouderswaarde, groei, winst etc. Misschien ook wel omdat veel Nederlandse CEO's hun privé -denkbeelden en hoe ze in het leven staan, niet echt etaleren". Is het relevant voor mensen om dat te weten? Het gaat toch om het bedrijf en niet om mij? Misschien toch wel, want de CEO's die ik ken, ruwweg de AEX, zijn –helaas- mannen die vooral ook ouder, vader zijn en betrokken zijn bij de wereld om hen heen, het perspectief van ons land daarin, en het welzijn van iedereen. Kortom, mensen met een sociaal hart, die "toevallig" een bedrijf mogen leiden.

CEO, directeur, is een baan waarin je wel veel verschillende aspecten van je persoonlijkheid moet aanspreken. Soms kil en afstandelijk analyseren, niet te veel begrip voor anderen opbrengen. Maar gelukkig is dat slechts zelden nodig. Ik heb zelf nog altijd grote moeite met het ontslaan van mensen bijvoorbeeld. Zeker als ik ze persoonlijk ken.

Maar je kunt vanuit deze baan ook veel in beweging zetten. Uiteraard binnen het bedrijf, maar ook in de samenleving als geheel of veel dichterbij huis. In je buurt, stad of familie.

Voor mij aanleiding om het imago met mijn eigen realiteit te vergelijken. Wat probeer ik te doen in mijn huidige rol, als persoon en met het bedrijf dat ik mag leiden? Ik merk steeds vaker dat ik in mijn huidige functie, die voor mij in essentie niet anders is dan de andere 9 banen die ik in 29 jaar bij Randstad heb gehad, toch regelmatig wordt geconfronteerd met een extern beeld dat ik niet herken. Voor mij aanleiding om de driehoek waarin ik functioneer, mijzelf en hoe ik mijn vak zie, het bedrijf en de wereld waarin we leven, eens langs te gaan. Hoe beïnvloedt dit elkaar?

Laat ik met mezelf beginnen. Ik ben geboren in Goes. Mijn vader was de oudste zoon van een gezin met 4 kinderen. Voor de ouderen in Goes, de generatie boven mij, is het familiebedrijf, "Radio van den Broek" een begrip. Een zaak, vergelijkbaar met die te zien was in de tv serie "moeder, ik wil bij de revue". Voor wie dat niet gezien heeft, een zaak die wit- en bruingoed verkocht, een 50-er jaren variant op de Media Markt. Mijn vader vertrok begin jaren'60 met zijn deel van de erfenis naar Breda, waar een lange rij van niet succesvolle ondernemingen en banen volgde. Het ontbrak hem niet aan talent en kansen, maar waaraan wel? Laten we het doorzettingsvermogen noemen. Mijn vader was een voorbeeld voor mij.....hoe ik het niet wilde doen in het leven. Mijn moeder was een warme vrouw die het gezin, en ook mijn vader overeind hield. Zij heeft ook altijd gewerkt. Van Tupperware verkoopster tot verpleegkundige. Niet heel gebruikelijk in de 70-er jaren. Zij nam mij elke zondag mee naar de Nederlands Hervormde kerk in Breda, een soort minderheden enclave in Katholiek Brabant . In goed overleg moest ik tot mijn 16e mee, waarna ik op zondag moest gaan voetballen, wat ze, ongetwijfeld met pijn in het hart, toestond, wetende dat dat in die tijd mijn voornaamste passie was. En nog, overigens. "Dan heb ik je toch in ieder geval alles meegegeven dat ik belangrijk vind. Daarna is het aan jou wat je ermee doet", zei ze. Ik heb tot mijn 42e zelf gevoetbald, 10 jaar mijn 2 zonen afwisselend gecoached en zit nu elke 2 weken met de oudste in de Kuip. Ik kan extreem slecht tegen mijn verlies. Maar

dat terzijde. Ik heb dus zo'n 10 jaar elke zondag in de kerk gezeten. Als de dominee charismatisch was en een aansprekend verhaal vertelde was het wel om door te komen, maar regelmatig was een uur lang. Als Protestants jongetje in Breda had ik alleen maar Katholieke vriendjes, en ik ging regelmatig met hen mee naar de Mis, in een kerk waar een zeer moderne pastoor de scepter zwaaide. Ik ging ook gewoon mee met hen ter communie, begroet door de pastoor met een "zo jongen, ben je daar weer".

Als hij ging preken zei hij "kinderen, gaan jullie maar even de Okkie of Taptoe lezen, ik wil even met jullie ouders praten". Daar ging ik wel graag naartoe, heel wat anders dan het wat plechtstatige van de NH kerk. Daar was veel traditie maar voor mij weinig relevant als jongere. Wat dat betreft was de moderne wind die in de jaren 70 door de Nederlandse RK kerk woei wel verfrissend. Jammer dat die wind is gaan liggen.....

Ik heb rechten gestudeerd aan de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg. Waarom daar? Niet zo'n heel bewuste keuze maar gek genoeg achteraf iets dat mij toch meer gevormd heeft dan ik dacht. Religie was daar inmiddels meer filosofie geworden. Minder dus vanuit de kerk, veel discussies over hoe een maatschappij geordend is. Waarom zo? Wat is rechtvaardig, en of sociaal? Je werd erg aangesproken op je eigen mening als het over recht en maatschappij ging. Boeken zoals " De heerser " van Machiavelli spraken mij wel aan. Overigens niet een stijl die ik bij Randstad vaak hanteer..... 2 jaar terug sprak ik met een aantal alumni op verzoek van het College van Bestuur over de typisch Tilburgse student. Hij/zij is niet bovenmatig ambitieus , vindt veel zaken in het leven naast carrière belangrijk en heeft, opvallend, een sociaal hart..... Gelukkig staan Universiteiten wat meer in de echte wereld dan in mijn tijd. Toen ik in mijn doctoraalfase aangaf dat ik wel een stage in het bedrijfsleven wilde doen, werd ik zeer vreemd aangekeken. Lange tijd wist ik niet echt wat ik wilde doen als ik groot zou worden, geen wetenschapper, geen advocaat, maar wat dan wel? Dus maar eens langs het uitzendbureau.....

Vervolgens ben ik vrij toevallig bij Randstad terecht gekomen, op mijn 27e, en vanaf het begin paste het als een handschoen:

- een sterk groeiend bedrijf, midden in de maatschappij, jong, in een zich nog uitvindende sector
- formele, maar nog veel meer informele regels, een beetje familiebedrijf -een visie op de maatschappij, een duidelijk doel in het leven
- de volledige output is menselijke output, het resultaat van menselijke interactie
- gericht op, na voedsel, gezondheid en onderdak, een van de meest belangrijke zaken voor de Mens, werk
- een bedrijf waar de stichter, Frits Goldschmeding, eind jaren '70 al schreef dat een bedrijf geen bestaansrecht heeft als het niets toevoegt aan de maatschappij. CSR avant la lettre.

Toen ik begon wist ik dat allemaal nog niet maar ik werd wel gegrepen door het vak, de impact die je op het leven van mensen had als 27-jarige. Ik werkte in Rotterdam Zuid, waar vele mensen ook toen, financieel van dag tot dag leefden. Als je op vrijdag als uitzendkracht je werkbriefje inleverde, stond het geld op dinsdag op je rekening. Maar er waren uitzendkrachten die dan het weekend niet doorkwamen. Voor een aantal, bijv. Kees, een jonge vader, regelde ik dan een cash uitbetaling. Ik kon hem vele malen uitleggen dat dit niet mocht maar het was mij duidelijk dat hij geen eten kon kopen. Terwijl hij wel gewerkt had.

Eigenlijk niet toegestaan maar ja zoals ik al zei je hebt bij Randstad formele maar nog meer informele regels en ik vond het een goed idee die regels te negeren. En Randstad tolereerde dat. Ik mocht blijkbaar als jonge medewerker mijn eigen keuzes maken in het belang van mijn uitzendkrachten. Ik kon toen, en nog steeds , alles van mijzelf kwijt, en dat is wat ik

iedereen bij Randstad probeer te leren. Je kent de regels maar als jij die niet in het belang van je klanten of uitzendkrachten vindt, negeer ze dan en neem je eigen beslissingen. Zo heb ik wel eens een intercedent met een klant horen bellen over een uitzendkracht, " hij heeft in de gevangenis gezeten, eigenlijk is hij nog met proefverlof, maar ik vind dat hij te vertrouwen is." Ik was haar baas, ze had mij niet om toestemming gevraagd, maar ik vond het prachtig. Want alleen door dit soort persoonlijk commitment komen mensen weer aan de bak. Dat kan je als bedrijf, of sterker nog, als overheid, niet regelen of voorschrijven. Ik weet zeker dat alle regels die wij ons binnen bedrijven of vanuit de overheid opleggen, goed bedoeld zijn. Maar medemenselijkheid, logisch nadenken, keuzes in het moment voor het goede, zouden hier niet door uitgeschakeld moeten worden. Het in media of politiek uitvergroten van incidenten of relatief kleine fouten helpt hier helaas niet bij.

Ten tijde van de immigranteninstroom in Duitsland waren vele intercedenten van ons Duitse bedrijf op eigen houtje actief als vrijwilliger. En dat waren er geen 10 maar vele 10-tallen. Naast een drukke baan, vaak een gezin. Gewoon, omdat ze vonden dat ze dat moesten doen. Want ook zij hebben een sociaal hart, maar ze zijn ook commercieel. Blijkbaar is dat met elkaar verenigbaar. In een bedrijf met regels, beursgenoteerd, we moeten winst maken etc. Ik krijg daar nog elke dag veel energie van en zo komen er veel zaken in de geschetste driehoek bij elkaar. Als het bedrijf groeit, zijn er steeds meer van die eigenwijze types, nu al meer dan 35.000 in 39 landen die elke dag weer proberen iets te betekenen voor de mensen met wie ze in contact komen. Vorig jaar leidde dat tot meer dan 2 miljoen banen. Een groeiend bedrijf, met goede financiële resultaten, waardoor het elk jaar meer kan betekenen voor de maatschappij waarin het functioneert. En dat doen ze niet omdat "het moet" of omdat ze luisteren naar de CEO. Gelukkig maar. Ik luisterde ook zelden naar mijn bazen.

Terug naar mijn eigen 'sociale hart', wat dat dan ook precies mag zijn. Mijn vrouw en ik, wij zijn al bijna 40 jaar samen, hebben ooit als studenten besloten om net als Nederland, 1% van ons inkomen te schenken. Zo kregen we ooit ons 1<sup>e</sup> Foster Parents kind, en nog 1 en nog 1. Gelukkig zijn wij in staat om in onze directe maar ook minder directe omgeving te helpen. Waarom? Omdat het kan, en omdat wij ook altijd geholpen zijn door onze ouders, vrienden, een studiebeurs. En die hulp en alles wat ik u zojuist verteld heb, vormt je als mens.

Ik vertelde u over de dame die mij aansprak op 1 van onze bijeenkomsten van NL2025. Voortgekomen uit een kleine groep mensen, waaronder ikzelf, die regelmatig ontevreden was over hoe het in ons land toeging. Je begint dan met het vormen van een schijnregering om het allemaal beter te gaan doen, maar we realiseerden ons dat dat niet de juiste aanpak is. Wat we wel gedaan hebben, is een enquête onder 100.000 Nederlanders. Wij hebben hen gevraagd naar hun visie op Nederland, wat ze belangrijk vinden en wat ze bereid zijn hiervoor te doen. Het bleek dat 80% het eens is over een toekomst voor Nederland, die 3 hoofdlijnen bevat:

- uitstekend onderwijs
- duurzame groei
- een vitale samenleving, die betekent o.a. iedereen aan het werk, gezonde jeugd, zorg voor ouderen, veiligheid op straat.

En ze zijn bereid daar 2 á 3 uur per week meer voor te werken. Vanuit NL2025 zijn inmiddels een paar honderd mensen actief. Wij proberen initiatieven die bijdragen aan de 3 hoofdlijnen, groter te maken. Altijd om niet, op persoonlijke titel, vanuit de 'pay it forward' gedachte. Je doet iets voor iemand en het enige dat diegene terug moet doen is iets voor 3 anderen doen.

Ik heb het afgelopen jaar in dit kader met onderwijzers over hun vak mogen praten, met ondernemers over de groei van hun bedrijf en met een aantal vrouwen, veelal alleenstaande moeders in de Bijstand, over hoe weer aan de slag te komen. Voor mij een mooie combinatie tussen het runnen van een bedrijf en helpen waar het nodig is. Nooit genoeg, maar je doet je best.

Wat mij betreft is het mogelijk om het runnen van een bedrijf te combineren met een sociaal hart. Sterker nog, ik zie dat dat bij al onze medewerkers ook geldt, ook al volgen ze lang niet altijd de "regels".

Iets wat ik u van harte kan aanbevelen!