

S

Jeroen Smit, auteur van de bestsellers *Het drama Ahold* en *De prooi*, over het belang van divers leiderschap - 'Wat mij stoort, is het gebrek aan vrouwen in de top' - en het plezier om in vrijheid te werken.

tekst ROB STALLINGA beeld MAURITS GIESEN



HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN verloor in de eerste jaren van dit millennium een groot deel van zijn glans. Twee vooraanstaande multinationals, Ahold en ABN Amro, zakten door het ijs. Een boekhoudfraude van een dochter in de Verenigde Staten leidde tot de val van de tot dan zo gevierde Ahold-topman Cees van der Hoeven. Het zwalkende beleid van collega Rijkman Groenink deed wereldbank ABN Amro veranderen van roofoer in prooi. De twee reconstructies van onderzoeksjournalist Jeroen Smit (49) werden een hit en legden een bom onder het old boy's network dat het hoge Nederlandse bedrijfsleven tot dan bestuurd. Zwak bestuur in combinatie met narcistisch leiderschap werd beide bedrijven bijna fataal. De boeken van Smit zijn even lezenswaardig als onthutsend. Midden in een crisis, waarvan de ernst wordt vergeleken met die van de crisis in de jaren dertig, is het relevant de vraag te stellen welk type leider we nu nodig hebben om uit het economische dal te klimmen en die en passant moeilijke kwesties als het klimaat- en voedselprobleem weet aan te pakken. Smit heeft daar duidelijke ideeën over. Zoals hij ook heldere opvattingen heeft over ondernemerschap. Na een glanzende journalistieke carrière bij *Het Financieele Dagblad*, het *AD* en *FEM/DeWeek* begon hij tien jaar geleden voor zichzelf. Hij maakte een lange wereldreis en ging na terugkomst als éénpitter aan de slag, als televisiemaker, radio- en tv-presentator én publicist. 'Ik geloof dat ik in de eerste plaats een verhalenverteller ben.' Vorig jaar werd Smit benoemd tot deeltijdhoogleraar journalistiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. 'Voor mensen die na het behalen van hun bachelor opeens bedenken dat ze toch journalist willen worden. Ik ben verantwoordelijk voor het praktijkstuk van de opleiding, journalistieke vaardigheden.'

U bent professor?

'Ik ben professor in korte broek, want ik ben niet gepromoveerd.'

Als u stopt met lesgeven, bent u de titel weer kwijt?

'Dat weet ik niet. Dat moet ik uitzoeken. Maar ik ga zeker niet met de titel pronken.'

Waar bent u op dit moment mee bezig?

'Ik denk vooral na over de toekomst van de journalistiek. Het vak is sterk aan het veranderen. Nu lezen nog drie miljoen mensen dagelijks een papieren krant. Ik ben ervan

overtuigd dat fysieke kranten over acht jaar niet meer bestaan. Wat betekent dat voor het verdienmodel van kranten? De redacties moeten overeind blijven. Zij zorgen voor verdieping, context en houden de machthebbers in de gaten, *make them tremble*. De vraag is dus: wat voor toegevoegde waarde moet de journalist online leveren om de lezer bereid te krijgen daarvoor te betalen? Het antwoord daarop ligt in de integratie van tekst, beeld en geluid. Ook kunnen kranten het gedrag van hun lezer gaan volgen en die informatie, binnen tal van beperkingen, doorgeven aan hun adverteerders.'

Wat wilt u uw studenten vooral meegeven?

'Dat je dus toegevoegde waarde moet leveren om de lezer te laten betalen. Dat is niet het najagen van nieuws, want voor nieuws wordt niet meer betaald. Wel voor het duiden ervan. Toegevoegde waarde kun je alleen leveren als je een specialist bent. Ondernemerschap hoort daarbij. Daar hoef je niet bang voor te zijn. De jonge generatie vindt het allemaal heel erg vanzelfsprekend wat ik vertel. Die zien de mogelijkheden. Die denken crossmediaal. Het voedt mijn optimisme. Voor de gespecialiseerde journalisten is er veel toekomst. Je kunt er een prima boterham mee verdienen ook.'

Beetje tevreden met de kwaliteit van de huidige lichte journalisten?

'Het gaat de goede kant op. Het startpunt van mijn terrein, de onderzoeksjournalistiek, blijft Watergate; twee journalisten die de president van de Verenigde Staten onderuit schoffelden. De journalistiek is bezig volwassen te worden.'

Wat is het verschil tussen een goede onderzoeksjournalist en Sherlock Holmes?

'Een detective, een rechercheur, moet een misdaad oplossen. Soms is onderzoeksjournalistiek ook gericht op het oplossen van misdaden, ik ben niet zo geïnteresseerd in boeven. Ik ben geïnteresseerd in mensen die de weg kwijtraken. Mensen die slim zijn en denken dat ze gelijk hebben. Cees van der Hoeven is geen misdadiger, maar wel iemand die in zijn eigen waarheid is gaan geloven en geen ruimte meer liet voor alternatieve opvattingen. Het is het klassieke Icarusverhaal: hoogmoed komt voor de val. Rijkman Groenink had er ook last van. Op een gegeven moment ben je succesvol en dan ga je in dat succes geloven. Totdat het misgaat. Daar is geen ontkomen aan. Ik denk dat er heel weinig mensen zijn die zichzelf kunnen corrigeren.'

Hoe voorkom je de situatie waarbij het ego van een leider groter wordt dan het bedrijf dat hij leidt?

'Zorg voor heel goede raden van toezicht, met wijze mensen die zich echt verantwoordelijk voelen. Als Groenink en Van der Hoeven van meet af aan te maken hadden gehad met krachtig, kritisch en betrokken toezicht, was het niet misgegaan. Dan had iemand bijvoorbeeld gezegd: 'Ik begrijp dat je een vriendje van je in de raad van bestuur wilt benoemen, maar dat gaan we dus niet doen. We gaan iemand benoemen met een hele andere kijk op de dingen. Iemand die voor tegenwicht zorgt.' In mijn boeken wordt de hoofdrolspelers van alles verweten, maar de president-commissarissen treft minstens zo veel blaam.'

Zijn Groenink en Van der Hoeven uitzonderingen of zijn zij tekenend voor het bestuursniveau van de top van ons bedrijfsleven?

'Dit zijn wel uitzonderlijke verhalen, maar die staan zeker niet op zichzelf. Er blijkt een relatie te zijn tussen narcisme en fraude. Dat is onderzocht. Om carrière te maken moet je zelfvertrouwen hebben. Een zekere mate van narcisme is gezond. Maar dan maak je carrière en krijg je applaus. Dat is verslavend. Je wilt meer. Dan ga je grote beloftes doen, want voor hetzelfde kunstje krijg je geen applaus. Je moet moeilijkere kunstjes laten zien. Op een zeker moment ga je zulke grotere beloftes doen, dat je ze niet kunt inlossen, behalve door te frauderen. Even een bochtje afsnijden.'

Er is ook gezegd dat fraude in de hand wordt gewerkt door aandeelhouders die alleen maar blij zijn met meer groei en meer winst. Wat is hun rol?

'Een van de grote zorgen van deze tijd is *short term capitalism*. Mijn hoop is dat deze crisis tot het inzicht leidt dat dit *penny wise pound foolish* is. De eerste ceo's die geen kwartaalresultaten meer presenteren, zijn er al. Paul Polman van Unilever, bijvoorbeeld, pleit daarvoor. Die wil aandeelhouders die zich geruime tijd aan Unilever binden. Ik vind dat heel moedig. Dominic Barton, de grote baas van McKinsey, heeft een interessant onderzoek gedaan naar *short term capitalism versus long term capitalism*. Hij heeft vierhonderd ceo's geïnterviewd. Moraal van zijn verhaal: de ceo's zijn er allemaal klaar mee. Zij snakken naar aandeelhouders die zich voor langere tijd verbinden. Long term capitalism geeft ruimte aan ondernemerschap, aan plannen maken en het zorgt voor rust. Daar worden we op de lange termijn allemaal beter van.' >



'Tegenover mannen die willen winnen, die beschikken over een overdaad aan testosteron, is het belangrijk dat er ook andere opvattingen bestaan'

'Ik geloof dat de wereld in de 21ste eeuw een aantal problemen moet aanpakken die een ander soort leiderschap vragen'



Zou je kunnen zeggen dat slecht leiderschap – gericht op de korte termijn, egocentrisch, zelfzuchtig, machtsbelust – de belangrijkste oorzaak is van de huidige crisis?

'De oorzaak van de crisis zit natuurlijk dieper. Alan Greenspan heeft dat volgens mij het best verwoord. Hij zei zo iets als: "We zullen altijd crises hebben. Dat komt omdat alle mensen in tijden van voorspoed over het onstuitbare talent beschikken om te denken dat deze voorspoed nooit voorbij zal gaan." Denk aan wat er met de huizenmarkt is gebeurd. Hoogmoed zit in ons allemaal.'

Alles draait om vertrouwen?

'Ja, alles. Dat klinkt paradoxaal, want de crisis heeft juist gezorgd voor meer wantrouwen. Om die paar procent van de mensen die het vertrouwen misbruikt te controleren, zijn er extra regels gekomen en is het toezicht verscherpt. Spijtig, want het overgrote deel van de mensen zal het in hen gestelde vertrouwen niet beschamen, maar hierdoor juist beter presteren.'

Volgens leiderschapskenner Manfred Kets de Vries zijn alle leiders op een of andere manier gemankeerd. Geloof u dat ook?

'Ik deel die mening wel. Volgens Kets de Vries zijn leiders altijd maar bezig om te laten zien hoe goed ze zijn en hebben ze allemaal een narcistische persoonlijkheidsstoornis. Vandaar zijn advies om in iedere raad van commissarissen op z'n minst een psychiater te hebben. Een beetje narcisme is productief, maar het gevaar is dat dit gevoed wordt en steeds groter wordt met het gevolg dat zo'n leider de weg kwijtraakt. Als er dan enkel commissarissen zijn die op hem lijken, is er wel verbinding, maar niemand die opmerkt: "Hé, wat is er met jou aan de hand?"'

De code-Tabaksblat is bedacht om het bestuur van bedrijven te versterken. Wat is daarvan terechtgekomen?

'Het zal wel een beetje hebben geholpen. In de jaren negentig liepen er mannen van zeventig rond met twaalf commissariaten. Tot de code-Tabaksblat in werking trad, besloot de voorzitter van de raad van bestuur wie er in de raad van commissarissen kwam. Daardoor waren de commissarissen schatplichtig aan de bestuursvoorzitter, terwijl in de wet staat dat het andersom moet: de raad van commissarissen benoemt het bestuur. Dankzij de code-Tabaksblat gaat het langzaam de goede kant uit. Vijf commissariaten is het maximum, het voorzitterschap telt dubbel. Maar nog

steeds is er te weinig diversiteit. Een divers bestuur zorgt voor tegengeluiden. Wat mij stoort, is het gebrek aan vrouwen in de top. Gediversifieerde besturen nemen betere besluiten. Ik ben een hartstochtelijk voorstander van een quorum dat topdown moet worden afgedwongen. We leven in een maatschappij waarin meer vrouwen dan mannen van de universiteit komen, vaak ook met betere resultaten. Dan is het raar dat slechts 3,5 procent van alle bestuursleden van beursgenoteerde bedrijven vrouw is. Dat klopt niet. Dan missen we iets. Dan zijn we bezig met kapitaalvernietiging.'

Wat voegen vrouwen in het bestuur toe?

'Laat ik voorop stellen dat diversiteit heel goed kan met alleen mannen. Veel vrouwen die in dit land carrière maken, zijn halve mannen. Dat is niet denigrerend bedoeld, maar dan doel ik op vrouwen die mannengedrag kopiëren. Mannen 2.0. Met zo'n vrouw in de raad van bestuur heb je geen diversiteit. Dan heb je nog meer mannen. Diversiteit staat en valt met de ruimte voor de vrouw om vrouw te zijn. Dat kan alleen maar – en daarom ben ik voor dat quorum – als het er meteen een paar zijn. Want tegenover mannen die willen winnen, die beschikken over een overdaad aan testosteron, is het belangrijk dat er ook andere opvattingen bestaan. "Is dit wel nodig? Moeten we niet proberen samen te werken? Kunnen we dit besluit niet beter uitstellen?" Ik denk dat vrouwen meer kiezen voor samenwerken, voor verbinden en dat zij beter in staat zijn empathie te tonen. Als je top-down een quorum invoert – veertig procent vrouw in de top van het bedrijfsleven – dan kunnen vrouwen zichzelf zijn. Dan hoeven ze mannengedrag niet meer te kopiëren. Dan valt niet meer op dat ze vrouw zijn en kunnen ze op hun eigen manier werken.'

Welke type leider heeft de wereld – overheid en bedrijfsleven – nu nodig?

'Ik geloof dat de wereld in de 21ste eeuw een aantal grote problemen moet aanpakken die een ander soort leiderschap vragen. Denk aan het voedselprobleem, het klimaatprobleem, het waterprobleem, de verdeling van welvaart. In de twintigste eeuw ging het om markt en strijd. Creatieve destructie. Winnaars en verliezers. Eten of gegeten worden. Ieder voor zich. Dat model heeft ons wat gebracht, maar ik denk niet dat deze aanpak de problemen van de 21ste eeuw kan oplossen. Dat vraagt om verbinden, krachten bundelen, boven je eigen belang uit stijgen. Dat gaat verder dan >



'Met een beetje mazzel en een goede gezondheid blijf ik tot mijn tachtigste productief'

bewegen binnen de grenzen van de wet. Dat vraagt om brede verantwoordelijkheid. Leaders moeten zich ontfemen over de omgeving waarin ze opereren. Dat betekent misschien wat minder groei. Dat is niet meteen goed voor de aandeelhouder, maar wel voor zijn kinderen.'

Toch, hoe belangrijk zijn leiders nog in de toekomst? Grote, strak georganiseerde ondernemingen maken plaats voor organisaties waarin meer ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid en dynamiek.

'In de twintigste eeuw was het simpel: je had de baas en die legde aan zijn medewerkers uit wat ze moesten doen. De baas heeft altijd gelijk, ook als hij het niet heeft. Inmiddels heeft de helft van de Nederlanders een hoge opleiding. Dat vraagt om een ander type baas. Eén die probeert alle kwaliteiten van zijn mensen te mobiliseren, door zijn medewerkers vrijheid en vertrouwen te geven. Google betaalt zijn mensen voor vijf dagen, maar één dag mogen ze doen wat ze willen. Dat betaalt zich uit. Meer dan de helft van de grote Google-vindingen zijn ontstaan op die vrije dag. Mij verbaast het niet. Luiierend op de bank krijg je de beste ideeën. Maar als op kantoor de baas tegen je zegt: "Ik wil binnen een half uur een goed idee", dan lukt het niet.'

U heeft nog maar weinig te maken met bazen.

'Ik heb nu een stap terug moeten doen, omdat ik in Groningen in dienst ben. Het kon niet anders. Een hoogleraar krijgt een vast salaris. In mijn geval gaat het om een halve aanstelling. Maar een van mijn beste besluiten is geweest om ontslag te nemen. Dat was tien jaar geleden. Het andere goede besluit was om te switchen van consultant naar journalist. Dat was in 1989. De zelfstandigheid bevalt me prima. Het is oneindig veel leuker om een rekening te sturen dan een salaris te ontvangen. Tegenover de rekening staat een inspanning. Eén op één. Ik heb deze week twee dingen gedaan en straks ga ik de rekeningen opmaken. Dat geeft een geweldige voldoening. En ik wil teruggevraagd worden, dus ik doe heel erg mijn best.'

Geeft het extra voldoening dat u van die zelfingenomen bazen af bent?

'Ik heb nooit een bazenprobleem gehad. Ik vind wel dat als je 45 bent en je kunt wat, je niet meer voor een baas moet willen werken. Want met de ene baas kun je het goed vinden, maar dan komt er een nieuwe baas en met deze gaat het niet goed. Dat frustrert alleen maar. Zonde van je tijd.'

Zorgde het succes van *De prooi* voor een grote verandering in uw leven.

'Ja en nee. Met *Het drama Ahold* had ik al een soortgelijke ervaring gehad. De echt grote verandering had eerder plaatsgevonden, toen ik besloot mijn eigen avontuur te gaan beleven. Ik heb de boeken geschreven van mijn spaargeld, heb geen inkomstensteun gehad. Dat was een grote verandering. Van *De prooi* zijn een kwart miljoen boeken verkocht. De timing bleek perfect. Het belangrijkste is dat de boeken door de hoofdrolspelers worden gezien als een valide reconstructie. Daar haal ik voldoening uit. Dat heb ik ook nodig voor mijn ondernemerschap. De basis daarvan is door het succes van *De prooi* verder versterkt. Dat is een positieve verandering geweest.'

Heeft u nog een financieel plan voor later?

'We hebben drie kleine kinderen en hebben ons spaargeld in een goed huis gestopt. Als zzz' er een pensioen opbouwen is een hele kluit. Over beleggen ben ik fundamenteel onzeker. Maar stop je het geld in je huis, dan weet je één ding zeker en dat is dat je iedere dag geniet van je investering. Dat is winst. Op de lange termijn zal het huis ook wel meer waard worden. Geen acht procent per jaar, maar inflatie plus een beetje moet wel kunnen. Heb ik later geen middelen meer om mezelf te onderhouden, dan is er ook geen man over boord. Dan zullen we het huis moeten verkopen en gaan we kleiner wonen. Maar met een beetje mazzel en een goede gezondheid blijf ik tot mijn tachtigste productief. Ik volgde laatst op Nyenrode een college van de 88-jarige Paul de Blot. Geweldig! Die man kent het woord pensioen niet eens.'

U pleit voor het zoeken naar vrijheid. Maar niet iedereen is geschikt om zijn eigen leven vorm te geven en ver vooruit te plannen?

'Begrijp me goed, ik vind het prima als mensen andere keuzes maken, maar het is mijn stellige overtuiging dat veel mensen zichzelf onderschatten en uit angst blijven zitten. Toen ik afscheid nam van *FEM/DeWeek*, waren de reacties uit mijn omgeving: "Wat gebeurt er met je arbeidsongeschiktheid? Met je pensioengat?" Angstaanjagend vond ik dat. Dat mensen in India of Amerika daarover onzeker zijn, kan ik wel begrijpen, maar hier in Nederland lijkt me dat toch niet nodig. We hebben met z'n allen een aantal zaken heel goed geregeld. Juist hier verwacht ik daarom lef en ondernemerschap.' ■