

INTERVIEW JEROEN SMIT: OVER HET MEENEMEN VAN JEZELF NAAR DE DIRECTIEKAMER

13 april 2023

Jeroen Smit is een Nederlandse journalist en auteur. Hij staat bekend om zijn onderzoeksjournalistiek en zijn boeken over de financiële wereld en bedrijfscultuur. Enkele van zijn bekendste werken: Het Drama Ahold en De Prooi, waarin hij diepgravend onderzoek deed naar de ondergang van respectievelijk supermarktconcern Ahold en ABN AMRO. Jeroen Smit nam deel aan het project Ongemak in de Boardroom en schreef na elke sessie een column.

DAG JEROEN. DE AFGELOPEN ANDERHALF JAAR BEN JE AANWEZIG GEWEEST BIJ ALLE ONGEMAK IN DE BOARDROOM-BIJEENKOMSTEN. JE SCHREEF VOOR ELKE SESSIE EEN COLUMN OP BASIS VAN JE ERVARINGEN. ALS JE NU TERUGKIJKT OP HET HELE PROCES, WAT BLIJFT JE DAN HET MEEST BIJ?

“Dat de veertig bestuurders en commissarissen allemaal gretig, nieuwsgierig zijn. Ze willen zich verhouden tot de tekenen van deze tijd, ze willen die verstaan. Ook omdat ze erachter komen dat de economie die ze kennen – gericht op zo veel, zo snel en zo goedkoop mogelijk – niet houdbaar is. Maar wat dan wel? Je ziet de spanning, want hoe bepaal je de route van jouw organisatie? Wacht je af? Of loop je voorop, met het risico dat je concurrent niet meedoet?”

BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN ZULLEN ANDER GEDRAG MOETEN VERTONEN. ZE MOETEN ZICH GAAN VERHOUDEN TOT DE GROTE VRAAGSTUKKEN VAN DEZE TIJD. WAT IS VOLGENS JOU HET BELANGRIJKSTE DAT ER MOET VERANDEREN?

“Dat is een hele grote vraag. Het begint in ieder geval met twee dingen: diep luisteren en traag denken. Diep luisteren gaat over écht horen wat de ander tegen je zegt. Traag denken over het nemen van tijd en rust om los te komen van de reflexen die je kent. Om ruimte te maken voor pionieren, voor echt nieuwe gedachten, voor het onbekende. Beide niet per se zaken die bestuurders en commissarissen gewend zijn om te doen. Zeker niet in een omgeving waarin je op hoog tempo en onder druk beslissingen moet nemen. Juist hun succes, gebaseerd op wat ze kennen en deden, staat bestuurders dan in de weg. Accepteren dat ze het niet weten, dat ze de controle los moeten laten in hun zoektocht naar nieuwe oplossingen, vinden ze moeilijk. Vooral ook omdat de buitenwacht van ze verwacht dat ze de controle hebben.”

KWETSBAARHEID TONEN IS NIET VANZELFSPREKEND BIJ BESTUURDERS EN COMMISSARISSSEN. ZE ZIJN GEWEND GELIJK TE KRIJGEN EN DAT ER NAAR ZE WORDT OPGEKEKEN MET EEN HOUDING VAN: JIJ VERTELT ONS WAT WE MOETEN DOEN.

“De duurzame transitie is een *wicked problem*, wat inhoudt dat bestuurders op veel dimensies moeten acteren. Waar hun leven voorheen overzichtelijk was, zorgt dat nu voor ongemak. Eerst had je de bekende kpi's, omzet, marge, kosten, winst. En daar stuurde je op. Als je leverde wat je voorspelde deed je het goed, kreeg je je bonus. Nu heb je nog steeds diezelfde kpi's, maar verwacht de maatschappij dat je in zekere zin ook de wereld redt. Dat betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor zogenaamde externaliteiten, de impact van jouw bedrijf op het opwarmende klimaat, het verlies aan biodiversiteit, het groeiende gat tussen arm en rijk. En met alle respect: veel bestuurders zijn toch wat ouder en al decennia succesvol in wat ze kennen. Dan is het niet zo eenvoudig om jezelf opnieuw uit te vinden. Om er nóg een stakeholder bij te krijgen: de bezorgde burger. Ik snap heel goed dat dat lastig is rond te krijgen in je hoofd.”

WAT VOOR ROL SPEELT TAAL IN DAT GEHEEL? IK KAN ME VOORSTELLEN DAT ALS JE DIEP WILT LUISTEREN NAAR DE BURGER, JE DAN OOK IN DIE TAAL MOET GAAN DENKEN EN SPREKEN. HOE KIJK JIJ HIERNAAR?

“Ik denk dat heel veel bestuurders in privésferen zich ook grote zorgen maken. Daar die nieuwe taal wel durven te spreken. Al is het alleen maar omdat ze worden geconfronteerd met een partner of kinderen die zich hardop afvragen of het wel de goede kant op gaat. Maar die zorgen die ze als burger, als mens, als ouder onder woorden brengen, durven ze vaak niet mee te nemen naar kantoor. Daar heersen die wat mij betreft oude rekensommen. Daar heerst de overtuiging dat de wereld een plek van markt en strijd is.”

KUN JE DAT CONCREET MAKEN?

“Veel bedrijven leggen hun duurzaamheidsambities neer bij een aparte afdeling. Maken een apart duurzaamheidsverslag. Dat is natuurlijk raar. Die afdeling, waar de taal van de bezorgde burger wél wordt gesproken zouden ze eigenlijk morgen nog moeten fuseren met de afdeling finance & control, waar dat nog niet gebeurt. Door ze bij elkaar te zetten, dwing je ze als het ware om samen nieuwe rekensommen te maken. Rekensommen waarin de echte prijs van wat het bedrijf doet wordt berekend. Ze zullen trouwens wel moeten, de steeds nadrukkelijker oprukkende regelgeving uit Brussel vraagt steeds meer en vaker van bedrijven om transparant te zijn op hun impact op mens en milieu.”

JIJ ZEGT DUS EIGENLIJK DAT BESTUURDERS NIET BANG MOETEN ZIJN ZICHZELF MEE TE NEMEN NAAR DE DIRECTIEKAMER?

“Precies. Die bestuurders voelen ook echt wel dat ze iets moeten veranderen. Ik moet denken aan een verhaal van Hans van den Berg, directievoorzitter van Tata Steel Nederland. In september 2021 kwam het zoveelste bericht naar buiten over de schade die de uitstoot van Tata Steel op gezondheid van kinderen aanrichtte. Zijn oudere zus Fleur stuurde hem toen een berichtje waarin ze haar broer maande nu eens niet te roepen dat ze zo hun best doen, maar écht in actie te komen. Stop met huilie, huilie....Van den Berg deed toen iets opmerkelijks: hij las dat bericht voor aan zijn Raad van Bestuur. Dat had enorme impact. Die persoonlijke of misschien moet je zeggen ‘echte’ noodkreet. Een paar weken later kondigde Tata Steel aan zich op een toekomst te

richten met een hoofdrol voor groene waterstof.”

ZAG JE OOK ZOIETS TERUG TIJDENS JE DEELNAME AAN ONGEMAK IN DE BOARDROOM?

“We gingen regelmatig uiteen in kleine groepjes met wetenschappers. Daar zag je dat deelnemers eerst wat bleven hangen in het oude verhaal. Naarmate we meer sessies hadden gehad en deelnemers elkaar leerden kennen, kwamen ze los. En met los bedoel ik: de bereidheid om vanuit hun persoonlijke ik te spreken nam toe. Dat voelde je aan alles. Steeds meer kwam het besef dat we allemaal een rol te spelen hebben in de transitie. Maar dat vraagt om moed.”

ZIE JE DIE MOED OOK TERUG BIJ BEDRIJVEN DIE NIET MEEDEDEN IN HET PROJECT?

“Nee, maar ik wil optimistisch blijven. Ik mag af en toe een zaaltje met goedbedoelende managers toespreken. Als ik dan de stelling poneer dat bedrijven die op de wereld zijn om geld te verdienen geen bestaansrecht hebben, is de meerderheid het daar eerst niet mee eens. Je ziet ze dan denken: dat is toch raar? Een bedrijf moet toch geld verdienen? Ik laat ze dan nog diep en traag nadenken, waarna het kwartje meestal wél valt. Het is hartstikke logisch: bedrijven leveren diensten en spullen waar de hele samenleving, dus ook de bezorgde burger, iets aan heeft. Geld is een middel, geen doel. Onze economie is alleen zo uit de klauwen gegroeid dat ‘ie zichzelf bedreigt. Zet de behoeften van de samenleving centraal, niet onze economie. We zijn geen economie, we hebben een economie.”

WAT ZOU JE BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN MEEGEVEN DIE NIET HEBBEN DEELGENOMEN AAN HET PROJECT? WAT KUNNEN ZE BIJ WIJZE VAN SPREKEN MORGEN AL VERANDEREN?

“Ik zou beginnen met een plan maken voor bijvoorbeeld 2035. Als je echt na durft te denken over de toekomst op de lange termijn kijk je grote vraagstukken natuurlijk in de bek, dan ontkom je er niet aan om daar over na te denken. Wat komt er als organisatie op je af vanuit de maatschappij? Als je die verantwoordelijkheid voelt, moet je op zoek

gaan naar nieuwe vormen van samenwerking, krachtenbundeling met partijen die je nu misschien als vijand of concurrent ziet. Dit vanuit de diepe overtuiging dat we echt samen die systeemverandering richting duurzaam, circulair en inclusief moeten bewerkstelligen. Anders hebben we samen een heel groot probleem.”

Ook aan de slag met het ongemak in de boardroom? Alle Good Practices zijn [hier te downloaden](#).