N1 31-07-09 katern 4 pagina 06

‘Sla die topmannen met een stuk hout op hun kop’

Een mooischrijver wil Jeroen Smit (Deventer, 1963) niet zijn. Waarom zou hij? Zijn boek *De Prooi* over de ondergang van ABN Amro – 160.000 verkochte exemplaren – lag in de winkel toen ING en Fortis ook bijna ten onder gingen, in oktober 2008, en mensen graag wilden lezen hoe de door trots verblinde bankiers zichzelf ten val hadden gebracht. Voor hem liever een acht en precies op het goede moment dan een negen, maar te laat. Toch werd het boek in *NRC Handelsblad* ‘unputdownable’ genoemd. *De Volkskrant* sprak van een ‘onthutsend’ beeld van de zelfzucht en arrogantie van de gewezen topmannen.

JANNETJE KOELEWIJN

Wanneer bedacht u dat u een boek over ABN Amro wilde schrijven?
„Toen ABN Amro zou gaan fuseren met Barclays, in april 2007. Hoe is het mogelijk, dacht ik, dat zo’n icoon ophoudt te bestaan? ABN Amro, dat was van ons, zoiets als Albert Heijn, *Appie Happie*. Nu verdween het gewoon. Wat was er misgegaan? Waar en wanneer was het bestuur van de bank de regie kwijtgeraakt?”

En toen?
„Ben ik gaan bellen.”

Wie als eerste?
„Dat zeg ik niet. Ik heb met 133 mensen gesproken, maar ik zal nooit hun namen noemen. Dat heb ik hun beloofd.”

Waarom?
„Omdat mensen vrijuit moeten kunnen spreken. Zo had ik het voor mijn boek over Ahold ook gedaan en zo heb ik het nu weer gedaan. Ik schrijf vanuit de positie van de alwetende verteller. Al die mensen hebben hun eigen waarheid. Als je die waarheden op elkaar legt, blijft er een waarheid over waar de meeste mensen zich in herkennen.”

Hoe kreeg u mensen zo ver om met u te praten?
„Ik begon bij de oud-bestuurders...”

Jan Kalff? Rob Hazelhoff? Roelof Nelissen?
„Die generatie. Mensen die al enige afstand hadden, maar nog goed geïnformeerd waren en een langere periode konden overzien. Waar het verhaal zou eindigen, was wel duidelijk. Maar waar was het begonnen? Het hielp dat veel van die mensen zeer geëmotioneerd waren over wat er gebeurde. Het was hun *legacy*, hun nalatenschap, hun leven. En hun opvolgers maakten de boel kapot.”

Waarom wilden ze die emoties met u delen?
„Ze hadden het Ahold-boek gelezen en daarin stond hoe belangrijk ABN Amro voor Ahold was geweest. Toen Ahold failliet dreigde te gaan, werden de vriendjes bij de bank gebeld. Ahold is gered door het *old boys network*. Dus als ik belde, dan zeiden ze: o, ja, Smit, Jeroen Smit, nou, komt u maar eens langs.”

Is het jammer, dat dat ‘old boys network’ verloren gaat?
„Tja... jammer... Voor een deel wel, ja. Ik denk dat een land niet zonder informele contacten tussen mensen met invloed kan. Een van de redenen dat we zo in de puree zitten, is dat de relaties tussen mensen in Den Haag en mensen in het bedrijfsleven zo dun zijn. Aan de andere kant, dat totale gebrek aan diversiteit, al die witte Hollandse mannen van tussen de vijftig en zestig die dachten de wereld te kunnen veroveren, dat is ook een oorzaak van de problemen nu.”

Goed, u zat daar. En dan?
„In het begin weet je niets. Ja, van tevoren lees je veel. Je strijkt je overhemd, je neemt een appeltaartje mee. Maar in het begin ben je geen echte gesprekspartner. Het werd spannend toen ze met elkaar over mij begonnen te praten. Toen ontstond er een heel andere dynamiek. ‘Pietje zal wel niet zo’n positief verhaal over mij hebben verteld en dat wil ik graag rechtzetten.’ Op een gegeven moment waren mensen blij als ik hen belde. Ik heb maar drie of vier keer een nee gekregen.”

U kwam steeds meer boven hen te staan?
„Ik zei nooit dat Pietje dit en dat gezegd had, maar wel: ik heb gehoord dat u... Ik kon op een gegeven moment aan iemand uitleggen waarom hij geen lid van de raad van bestuur was geworden.”

En toen?
„Rode vlekken in zijn nek.”

En dan dacht u?
„Dat ik echt iets aan het blootleggen was. Als mensen merken dat jij dingen weet die zij niet weten, zijn ze geneigd om jou dingen te vertellen die jij niet weet. Stapels documenten gaven ze mee, om hun punt maar te kunnen maken. Er waren trouwens mensen – een uitzonderlijke categorie – die in staat waren om ook naar zichzelf te kijken.”

En die zeiden?
„Dat ze hoogmoedig waren geweest, arrogant, te veel met zichzelf bezig en niet met de klant.”

U blijft altijd ‘u’ zeggen tegen de mensen met wie u spreekt?
„Ja. Het klinkt zo raar, ‘je’ en ‘jij’. Ongepast. Er moet een professionele afstand blijven. Anders lijkt het net of je samen met iets bezig bent. Ik sta in principe tegenover de mensen met wie ik spreek.”

Kreeg u een hekel aan de mensen met wie u sprak?
„Nee, nee. Het waren interessante, slimme, gepassioneerde mensen. Het was één groot avontuur om aan het boek te werken. Maar goed ook, want je maakt jezelf hartstikke kwetsbaar door dat perspectief van de alwetende verteller. Als mensen na de verschijning van het boek hadden gezegd dat er niets van klopte, dan was het weg geweest. Maar dan had ik in elk geval wel een mooi jaar gehad.”

Begrepen ze u? Een zelfstandig werkend journalist die maar moest zien of het wat zou worden?
„Ze vroegen wel hoe ik mijn geld verdiende. Dan zei ik dat ik een eenpitter was, en dat ze dit moesten zien als een investering. ‘O, ja, u bent dus eigenlijk ondernemer.’ Een soort kunstenaar. Daar hadden ze wel sympathie voor.”

Uit de mond van mensen die zelf zoveel verdienen klinkt het ook neerbuigend.
„Het voordeel was dat ik niet meedeed in hun *ratrace*.”

En u dacht: ik heb in mijn boek toch het laatste woord?
„Zo voel ik het niet en ik ben ook totaal niet cynisch over de wereld die ik beschrijf. Het zijn eenzame mensen. Iedere keer maar weer roepen dat de lucht blauw is, ook al is die helemaal niet blauw. Ik doe ook niet mee aan die discussies over hebzucht van bankiers. Iedereen is hebzuchtig. Het transparant maken van de inkomens van bestuurders is het domste wat we hebben kunnen doen. Vanaf dat moment wisten ze van elkaar wat ze verdienden. En het is onverdraaglijk als een ander meer verdient dan jij, terwijl jij vindt dat je je werk beter doet. Maar geld is niet waardoor deze mensen primair gedreven worden. Ze willen iets nalaten. Het gaat hen om hun *legacy*.”

Daar gaat het u ook om?
„Absoluut. Cees Nooteboom zei het al: schrijven is uitgestelde sterfelijkheid. IJdelheid is mij niet vreemd en ik geniet van de aandacht die ik nu krijg, van de impact van mijn boek. Veel bestuurders van ABN Amro zitten nu thuis. Ze worden nergens meer voor gevraagd. Dat is hun grote verdriet.”

Ze zijn nobody’s geworden?
„In elk geval tijdelijk. Ik hoop dat Michiel Meurs [voorheen de financiële man van Ahold, veroordeeld wegens fraude, red.] en Rijkman Groenink [voorheen de bestuursvoorzitter van ABN Amro, red.] over enige tijd weer ergens commissaris kunnen worden. Ze zullen het fantastisch doen. Ze hebben zelf ervaren hoe trots kan omslaan in blinde trots, hoe hoogmoed voor de val komt, hoe gevaarlijk het is om alleen nog te geloven in je eigen waarheid. In goed functionerende besturen worden altijd meer waarheden gezien. Daarom kom ik steeds weer uit bij het thema diversiteit. In besturen waarin ook vrouwen en mensen uit andere culturen zitten, is meer gedoe en de vergaderingen duren langer. Maar er zijn ook meer *checks and balances*.”

Wat voor bestuurders zelf niet prettig is.
„Toch moeten ze minimaal een keer per week met een stuk hout op hun kop worden geslagen. Ze moeten te horen krijgen dat ze gewoon werknemer zijn en dat zonnekoninggedrag niet getolereerd wordt.”

En verder?
„Moet er een wet komen die bepaalt dat over tien jaar 40 procent van de besturen uit vrouwen bestaat, net als in Noorwegen. *Bottom up* gaat het nooit lukken. Als mannen de keuze hebben, kiezen ze altijd een man, een kloon van zichzelf. Ik begrijp het wel, want een man snappen ze. Het is comfortabel. Dus het moet *top down* geregeld worden. ‘Ja’, zeggen vrouwen dan, ‘word ik nou benoemd omdat ik een vrouw ben?’ Natúúrlijk worden ze daarom benoemd. EU-commissaris Mededinging Neelie Kroes zei dat het met Lehman Brothers nooit zo was afgelopen als het Lehman Sisters was geweest. En kijk naar het tv-programma *Deal or No Deal* – vrouwen zijn daar veel beter in. Als zij 30 procent kans op een ton maken en ze krijgen een bod van tienduizend, dan kiezen ze voor die tienduizend. Mannen niet, die willen die ton, want hun vriendin zit op de tribune, of hun concurrent, en die zullen ze eens een poepie laten ruiken. Voor hen is het de dood of de gladiolen.”

Vrouwen zijn in grote aantallen arts of rechter geworden zonder dat er een wet aan te pas kwam.
„Maar dan heb je het over inhoudelijk werk.”

Besturen is niet inhoudelijk?
„Heel veel is haantjesgedrag en dat moet er allemaal uit. Dan zijn die werkweken van tachtig uur ook niet meer nodig. Wat overblijft, kan in normale werktijden gedaan worden.”

Tegen een normaal salaris?
„Ja. Een bankier is net iets avontuurlijker dan een ambtenaar, maar te weinig avontuurlijk voor het bedrijfsleven. Een bank is een nutsfunctie en een bankier moet er voldoening uit putten dat hij zich met wezenlijke dingen bezighoudt, net als een arts. Een deel van het inkomen is psychisch inkomen.”

Zo werkt het bij u ook?
„Zeker. Overigens weet ik zeker dat de gemiddelde bankier in Doetinchem nog steeds trots is als hij de bakker een lening kan geven, zodat die een nieuwe oven voor zijn croissantjes kan kopen. Bovenin de bank is het misgegaan, door dat domme ‘optie-denken’.”

En met deze boodschap gaat u nu het land door?
„Ja, daar verdien ik mijn geld mee. Ik heb nu veel geluk met mijn boek, er zijn er al 160.000 van verkocht. Maar die inkomsten zijn tijdelijk.”

Zijn er meer lessen te trekken uit uw boeken over Ahold en ABN Amro?
„Dat commissarissen zich moeten gaan gedragen als werkgevers. In 1999 kreeg Cees van der Hoeven [toen bestuursvoorzitter van Ahold, red.] een onwaarschijnlijk mooie aanbieding uit de VS – hét moment om hem te laten gaan. ‘Bedankt en succes verder.’ Maar nee, Henny de Ruiter [toen voorzitter van de raad van commissarissen, red.] raakte in paniek en gaf hem 500.000 opties, om hem maar hier te houden. Ja, en vervolgens moesten die opties wel wat waard worden. Dus het enige waar Cees van der Hoeven nog mee bezig was, was het omhoog krijgen van de beurskoers. Commissarissen nemen hun verantwoordelijkheid niet. Ze moeten nee durven zeggen. Maar ze hebben er de moed niet voor.”

Willen ze te graag vrienden blijven?
„Ja, ze doen alsof ze in dezelfde groep zitten. En CEO’s beschouwen hen als hun *sparring partner* – op z’n best. Maar de president-commissaris is gewoon hun baas. Die moet zeggen: ‘Ik heb je in zes maanden tijd vier keer in het Stan Huygens Journaal gezien, de ene keer met een sigaar in je hand en de volgende keer met een glas drank. Kan me niet schelen wat je verhaal is, ik wil het gewoon niet hebben, want het maakt een totaal verkeerde indruk op onze klanten.’ En denk aan de woningbouwcorporaties en de thuiszorginstellingen. Zo’n toezichthouder van Rochdale die directeur Huub Möllenkamp in zijn Maserati ziet voorrijden. ‘Een Maserati? Jij? Ben je gek geworden? Morgen terugbrengen’.”

Bedrijfsdeskundige Jeroen Smit over het werken aan zijn succesvolle boek ‘De Prooi’, over inkomens en mores van topmanagers, over hun haantjesgedrag, hun netwerk en hebzucht

Jeroen Smit Foto Vincent Mentzel

Jeroen Smit

In februari 2004 publiceerde Jeroen Smit, die aan de Rijksuniversiteit Groningen werd opgeleid tot bedrijfskundige, zijn eerste boek, *Het Drama Ahold*, over het bijna-faillissement van Ahold. Ahold was bijna ten onder gegaan door fraude, slecht management en onvoldoende toezicht. Jeroen Smit analyseerde hoe het zo ver had kunnen komen in zo’n populair bedrijf met zo’n alom bewonderde bestuursvoorzitter, Cees van der Hoeven. In een recensie in *NRC Handelsblad* werd het boek ‘meeslepend en onthullend’ genoemd. Er werden 32.000 exemplaren van verkocht.
In 2003, het jaar voordat het Ahold-boek verscheen, had Smit zijn baan als hoofdredacteur van het financieel-economische tijdschrift *FEM/De Week* opgegeven. De beste beslissing die hij had kunnen nemen, zegt hij. O nee, de beslissing om journalist te worden, in 1989, was nog beter. Het leven dat hij daarvoor leidde, als junior-consultant bij een managementadviesbureau, vond hij „nogal droevig” – ondanks de lease-auto en de hoge beloning.
Nu is hij een zzp’er, een zelfstandige zonder personeel, met een kantoortje van zes vierkante meter. Een deel van het geld dat hij met *Het Drama Ahold* verdiende, investeerde hij in zijn boek over ABN Amro. Nu dat zo’n succes is, zegt hij, verdient hij goed met lezingen geven en dagvoorzitter zijn.

Het Drama Ahold (Balans, 349 blz. €10,-)
De Prooi (Prometheus, 446 blz. € 19,85)

Lees recensies van Jeroen Smits werk op nrcboeken.nl