

Worden wie je bent



Interview Kim Castenmiller | met dank aan Maaïke Kuyvenhoven

Jeroen Smit schreef de boeken *Het drama Ahold* en *De Prooi*. Jongensboekverhalen over de teloorgang van twee bloeiende Nederlandse bedrijven. Hij presenteerde in 2010 het programma *Leiders Gezocht*, dat draaide om de stelling: de huidige economische crisis is vooral een leiderschapscrisis. Jeroen Smit heeft een fascinatie voor leiderschap. Hij onderzoekt, want de waarheid heeft ook hij niet in pacht. ‘Het is moeilijk hoor, goed leiding geven. Tjonge, jonge.’

Jeroen toont zijn kantoor. ‘Dit is mijn rommelhok’. Een klassiek houten bureau met twee computerschermen en stapels papier. Op de archiefkast achter hem een rij gebonden exemplaren van *De Prooi*. Aan de wand, tussen de knipsels, uitgeprinte foto’s van vrouw en kinderen. De jongste is negen maanden. We kijken naar haar foto en praten over ouderschap. De link is snel gelegd. Jeroen: ‘Ik denk dat je een betere leider bent als je ook een goede vader of moeder kunt zijn. Opvoeden is voor 5% autoritair optreden: niet de straat oprennen, afblijven van de stopcontacten, geen allesreiniger in je mond gieten. De overige 95% is faciliteren: je kinderen de ruimte geven tot volle wasdom te komen. Ik geloof in de kracht van vertrouwen. Leiders zouden de manier waarop ze hun kinderen benaderen, meer moeten meenemen naar hun werk.’

Even terug: waarom ben jij zo gefascineerd door het thema leiderschap?

‘Ik heb bedrijfskunde gestudeerd en deed een paar vakken sociologie. Ben gaan werken als consultant, en later als journalist voor het Financieel Dagblad. Ik heb zoveel persconferenties meegemaakt waarin de baas de visie van het bedrijf toelichtte aan de hand van grafieken en tabellen: “Kijk, volgend jaar loopt die lijn hier en daarom kunnen we zeggen dat...”. Van meet af aan voelde ik een diep wantrouwen jegens die cijfers. Daar gaat het helemaal niet om, dacht ik. Het succes van een bedrijf wordt bepaald door de mensen: hoe voelen de medewerkers zich, begrijpen ze elkaar, vinden ze elkaar aardig, hebben ze er zin in? Het ongrijpbare, het menselijke: dat is waar het om draait.’

De huidige economische crisis is een leiderschaps crisis, meen jij.

‘De hele economie is natuurlijk een selffulfilling prophecy. Als jij maar hard genoeg roept dat het goed gaat met je bedrijf, word je vanzelf een keer geloofd en kopen mensen aandelen. Daardoor stijgt de koers en dus gaat het goed met je bedrijf. Datzelfde mechanisme geldt voor mensen. Zodra managers succesvol worden, gaan ze in hun eigen waarheid geloven. Het succes gaat met ze aan de haal. Aan de top nemen mensen dus ook graag anderen in dienst die op hen lijken. Ze willen zichzelf naast zich zien want daar hebben ze een goed gevoel bij. Niemand die hen tegenspreekt, en dus ook niemand die hen corrigeert. Dat is de dood in de pot.’

Hoe zouden leiders zich dan moeten opstellen?

‘Allereerst: ik neem die leiders niets kwalijk. Het is heel menselijk om meer van hetzelfde te willen, om altijd meer te willen. Toen ik eind jaren negentig hoofdredacteur was van Fem Business, nam ik ook graag een tweede Jeroen Smit aan, konden we lekker doorstromen. Maar we moeten het anders doen, dat voelt iedereen. De wereld barst uit z’n voegen. Ik denk dat er voor leiders maar één ding echt belangrijk is en dat is passie, intrinsieke motivatie. Ik ben nu weer even bezig met Albert Heijn omdat hij recent is overleden. Die man heeft altijd geroepen: ik ben kruidenier. Managers hoppen van baan naar baan, van zeep naar fietsbanden. Dat vind ik zo treurig. Ze hebben helemaal geen binding met het product dat ze maken. Die intrinsieke motivatie is er als vanzelf wanneer iemand zijn leven in balans heeft. Als hij antwoord kan geven op de vraag wat hij wil in zijn leven, en daar horen het ouderschap, partners, familie en vrienden ook bij. Dan is hij als mens op zijn gemak. Zijn verhaal is in de kroeg hetzelfde als op zijn werk. Iemand die zo congruent is, is een leider.’

Ben jij een leider?

‘Ik word steeds meer wie ik ben. Als consultant, mijn eerste baan, voelde ik me niet op mijn gemak. Als journalist al meer en met het schrijven van de boeken over Ahold en ABN AMRO kwam de verhalenverteller in mij naar boven en dat is wat ik vooral ben. Ik weet nog exact wanneer en waar ik was toen me dat binnenviel. Ik las Liar’s Poker van Michael Lewis, en wist: dat is wat ik wil. Maar leiding geven tja. Dat is moeilijk, hoor. Tjonge, jonge. Als hoofdredacteur van Fem Business gaf ik leiding aan journalisten. Die zijn per definitie vreselijk eigenwijs. Ik gaf veel vertrouwen, maar je moet niet naïef zijn. Ergens in het midden zitten. Vergeet niet: we vragen veel van leiders. Veel van hen zijn rationeel omdat ze anders niet op die hoge functie terecht komen. Als ze eenmaal die plek hebben bereikt, moeten ze ineens empathisch zijn. Ook hiervoor geldt: we moeten ergens in het midden uitkomen.’

Wordt de verandering die iedereen voelt, doorgezet de komende jaren?

‘We zetten twee stappen vooruit en één terug. Ik heb ontzettend de behoefte te geloven dat mensen evolueren. Al is het maar een beetje. Alexander Rinnooy Kan (voorzitter SER, *red.*) zei ooit: optimisme is een morele plicht. Daar sluit ik me helemaal bij aan. Als we dat niet hebben, wat hebben we dan nog?’

Welke Nederlandse leider vind jij inspirerend?

‘Onze premier Rutte. Onlangs zag ik hem zitten bij Pauw en Witteman. Dat was briljant. Hij was zo zeker van zijn zaak, wist exact waar hij het over had. Pauw en Witteman probeerden een zwakke plek te vinden, maar daarin slaagden ze niet. Gaandeweg zie je dat ze een beetje van hem gingen houden. Prachtig. Fabio Barbosa die ik voor Leiders Gezocht opzocht in Brazilië, straalde eenzelfde rust en vertrouwen uit. Dat was een bijzondere man. Dichtbij zichzelf.’

Over de auteurs

Kim Castenmiller is organisatiepsycholoog en veranderkundige. Met haar bedrijf KIMverandert brengt zij bezieling terug in organisaties. Leiders van nu en van de toekomst die tot taak hebben onze organisaties te vernieuwen, verbindt zij in de platformen Jong Leiderschap en Nieuw Leiderschap. In 2009 publiceerde ze het boek ‘Generatie Y: aan het werk’. Samen met tekstschrijver Maaïke Kuyvenhoven is ze nu bezig met een boek over organisaties die zich klaarstomen voor generatie Y.