



Job Woudt is algemeen verslaggever van Het Financieele Dagblad

BESTUUR

‘Elke dag ging ik de brug over van Azië naar Europa’

Als scholier in Istanboel reisde ze dagelijks heen en weer tussen twee continenten. Het vormde haar kijk op de wereld. Nu leidt Kumsal Bayazit (45) als ceo van Elsevier de grootste wetenschappelijke uitgeverij ter wereld. ‘Het begin was geweldig, maar ook ontzettend zwaar.’

De bestuurskamer



Elk weekend interviewt Het Financieele Dagblad de fine fleur van besturend Nederland.

Cv

- **1974:** Geboren in Istanboel
- **1992:** BA Economie, Californië
- **1996:** Consultant Bain & Company, Californië
- **1999:** MBA Harvard
- **2004:** LexisNexis Londen en New York
- **2012:** Chief strategy officer Relx
- **2016:** Regional president Europe, Africa, Middle East, Reed Exhibitions, onderdeel Relx
- **2019:** Ceo Elsevier

Het woord ‘rolmodel’ is aan Kumsal Bayazit (45) niet besteed. Dat veronderstelt dat er maar één voorbeeld is om na te volgen. ‘Ik zeg altijd tegen de mensen dat het goed is om authentiek te zijn. Zo kun je een eigen weg in leiderschap vinden. Er is niet één stijl die werkt.’

Toch is het niet vreemd haar als rolmodel te beschouwen. Bayazit groeide op in Istanboel, studeerde in de Verenigde Staten en maakte na een eerste baan in de consultancy carrière bij informatieconcern Relx. Sinds vorig jaar is ze ceo van Relx-onderdeel Elsevier, met afstand het grootste wetenschappelijke informatie- en data-analysebedrijf ter wereld. Omzet: bijna €3 mrd, bedrijfsresultaat: €1,1 mrd. Het hoofdkantoor staat in Amsterdam.

Zelf heeft Bayazit wel haar rolmodel: haar grootmoeder, een van de eerste vrouwelijke advocaten in Turkije. Met twee werkende ouders

uit een intellectueel milieu — vader was architect en moeder werkte onder meer bij de Verenigde Naties — koestert Bayazit haar jeugd jaren in Istanboel. Die speelden zich af in de jaren zeventig en tachtig, op een moment dat Turkije zich meer en meer openstelde voor de wereld.

V Bent u een Europese of Aziatische Turkse?
‘We woonden in het Aziatische deel van Istanboel, maar mijn school stond in het Europese deel. Ik ging elke dag over de brug die Europa verbindt met Azië. Het is waar het oosten het westen ontmoet. Het heeft mijn mening over de wereld voor een belangrijk deel gevormd.’

V Hoe kijkt u terug op de brug over de Bosporus?
‘De Aziatische kant was kalmer en residentieel. De Europese kant voelde energieke. Daar was de oude stad, met ook de grote monumenten zoals de Hagia Sophia. Ik voelde altijd meer diversiteit aan de Europese kant. Ook de restaurants, de cafés en de clubs waren aan de Europese kant. Elke morgen begon de dag met mijn tocht over de brug en dan zag ik die immense tankers die via de Zwarte Zee naar Rusland gingen. Als kind vond ik dat geweldig om te zien.’

V Waarom wilde u dan weg, naar de VS?
‘Mijn vader moedigde me enorm aan. Ik kon zo een bredere opleiding volgen — niet alleen academisch, maar ook sociaal. Maar ook mijn grootvader was afgestudeerd aan Berkeley. In 1939. Ik heb hem nooit gekend, want hij verongelukte toen mijn moeder 18 was, maar hij was een van die legendarische mannen in de verhalen waarmee ik opgroeide, een zeer geliefd en

gerespecteerd persoon, die zijn eigen bedrijf opbouwde. Dus ik wilde ook naar Berkeley, omdat hij erop had gezeten.’

V Was de overstap naar Berkeley moeilijk?
‘Nee hoor, ik was altijd een goede student. Ik haalde goede cijfers. Ik was dol op mijn hoogleraren, werd erg gestimuleerd door de academische omgeving. Er waren wel wat culturele dingen. Als je in Turkije met vrienden uit eten gaat bijvoorbeeld, dringt iedereen er altijd op aan om te betalen. Dat is cultureel bepaald: je vecht met elkaar om de rekening. Door dit altijd zo te doen, betaalt per saldo iedereen in de vrienden-groep wel een keer. Als ik met vrienden uitging in Berkeley, zei ik telkens: ik sta erop dat ik betaal voor het eten. Maar na een tijdje realiseerde ik me dat ik de enige was die betaalde.’

V U ging de consultancy in. Wat is u het meest bijgebleven?
‘Consultant is een geweldige eerste baan. Je doet veel analytische vaardigheden op, veel ervaringen op het gebied van zakendoen. Vanaf de eerste dag leer je je op de klant te richten. Ik werkte keihard, negentig tot honderd uur per week. Na drie maanden liep ik bij een van de senior partners binnen. Ik was overweldigd en vertelde hem dat hij de verkeerde had aangenomen. Hij zei: “Kumsal, als je aan het leren bent en jezelf ontwikkelt, voel je je altijd overweldigd en lijkt het alsof je faalt. Als je dat merkt, is dat eigenlijk goed. Het betekent dat je vooruitgaat.” Ik heb dat altijd onthouden voor als ik weer uitdagende situaties meemaak. Dan kijk ik er tegenaan alsof ik aan het leren ben.’

V Hebt u nog altijd het gevoel op sommige momenten te falen?
‘Natuurlijk. De afgelopen maanden bij Elsevier waren geweldig, maar ook ontzettend zwaar. Ik heb veel moeten reizen, ik heb ook nog twee jonge kinderen. Ik heb heel veel verschillende stakeholders ontmoet, ik heb de academische gemeenschap leren kennen. Ik heb veel geluisterd. Om te begrijpen wat we goed doen als bedrijf, maar ook wat we anders en beter moeten doen. Jezelf zo moeten stretchen is zwaar.’

V Kunt u zich het eerste contract herinneren dat u moest sluiten?



‘Zoals iedere goede Turk kook ik altijd veel te veel, tot boosheid van mijn Franse man’

Kumsal Bayazit
ceo Elsevier

‘Nou en of. Dat was bij LexisNexis UK (een Relx-dochter, red.). In die tijd migreerden we ons elektronische databestand van een oud naar een nieuw platform. Ik had een aantal grote advocatenkantoren als klant en een ervan was echt boos over het nieuwe platform. Ik luisterde anderhalf uur en was er kapot van. Het was een groot contract. Na de vergadering liep ik naar buiten en dacht alleen maar: hoe gaan we dit oplossen? Ik heb het team bij elkaar geroepen, de issues besproken. Daarna ging ik weer terug naar de klant om onze aanpak uit te leggen. Gedurende mijn loopbaan heb ik contracten verloren, maar dat contract wisten we te behouden, dat weet ik nog goed.’

V Uw leven wordt beheerst door vergaderingen. Wat was de leukste?
‘Dat was er een toen ik net begon in mijn strategierol bij Relx. Het was een *high level meeting* met diverse externe belanghebbenden, veel adviseurs en belangrijke mensen. En vroeg in de ochtend. Ik was moeder van een jong kind, rende naar de vergadering, praatte fanatiek mee en na een paar minuten deed ik mijn haar naar achteren. In mijn haar vond ik een paar kleverige Cheerios (ontbijtgranen voor kinderen, red.). Ik realiseerde me dat iedereen die Cheerios moest hebben gezien. Ik vond het echt gênant,



Kumsal Bayazit: ‘Mijn grootvader was ook afgestudeerd aan Berkeley, dat speelde mee.’

FOTO: KATO TAN VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

maar proestte het uit van het lachen. Daarna schaterde iedereen het uit. Daarna heb ik ze maar allemaal uit mijn haar gehaald. Mijn zoon was toen twee jaar. Nog altijd moet ik hem minstens eens per jaar deze anekdote vertellen.’

V Op welke andere manieren brengt u een vergadering tot leven?
‘Dit jaar hadden we ook een geweldige bijeenkomst. Het was de bedoeling om onderlinge verbondenheid te creëren. We organiseerden een soort Lagerhuisdebat met zeven of acht stellingen waar je voor of tegen kon zijn. Er waren twee kanten in de kamer waar mensen konden staan, afhankelijk van hun standpunt. Zo gingen we erover debatteren, op de Britse manier. Als je van mening veranderde, maakte je de oversteek naar de andere kant. Soms was het 50/50, in andere gevallen was er grote voorkeur voor de ene of de andere mening. We creëerden echt betrokkenheid, omdat iedereen zo actief meedeed.’

V En u als voorzitter steeds ‘Order order!’ roepen?
‘De medewerkers bij Elsevier zijn echt goed in het intellectuele debat. Je moet dan een omgeving creëren waarin dat debat gevoerd kan worden, om vervolgens tot een beslissing te komen waar iedereen achter kan staan. Ik vind het belangrijk ieders standpunt te kennen en om goed te luisteren. Maar uiteindelijk is mijn natuurlijke neiging om over te gaan tot actie.’

V Bij Elsevier moeten redacteurs tegenwoordig samenwerken met IT'ers en data-analisten. Hoe stimuleert u dat?
‘Je moet bruggen bouwen, zodat ze in staat zijn

elkaar goed te begrijpen en met elkaar in gesprek kunnen gaan. Omdat ze begrijpen hoe het er aan de andere kant van de brug uitziet. Je moet dus constant mensen met elkaar in verbinding brengen. Daarna komt de magie en kun je er zelf tussenuit stappen.’

V Steekt u de Bosporus nog weleens over?
‘Jazeker. Zoals iedere goede Turk heb ik een heel grote familie, met een boel neven, nichten, ooms en tantes. Ik ben nog ontzettend Turks. Ik houd enorm van de Turkse gastvrijheid. Zoals iedere goede Turk kook ik altijd twee keer zoveel als nodig is. Mijn Franse echtgenoot wordt er nog altijd boos over; de Fransen houden van kleine porties. Ja, Turkije is veranderd sinds ik het land heb verlaten.’

V Ten goede of ten slechte?
‘De toenemende polarisatie in Turkije en in de rest van de wereld is teleurstellend.’



‘De medewerkers bij Elsevier zijn echt goed in het intellectuele debat’

Kumsal Bayazit
ceo Elsevier