

## **‘Als we geen verbinding met elkaar zoeken, maken we de wereld kapot’**

Sommige mensen vinden zijn aanpak om mensen en bedrijven te adviseren onorthodox. Adriaan de Man, programmamaker bij de Baak, in gesprek met ondernemer Salem Samhoud, die niets ongewoons ziet in zijn ongewoonheid. ‘Ik kan filosofisch zijn en word gedreven door mijn idealen. Maar ik bouw geen luchtkastelen. Daar ben ik te veel ondernemer voor.’

Interview: Adriaan de Man

Tekst: Kim Chang Pan Huo

Jaren geleden was Salem Samhoud voor zijn toenmalige werkgever, Unilever, op zakenreis in Zuid-Afrika. In Soweto – in die jaren nog in de greep van de apartheid – zag hij een groot reclamebord op straat: *Together we build a brighter future*. ‘Die uitspraak raakte me enorm – vooral omdat er voor je ogen nog mensen werden doodgeschoten. Ik dacht toen: de wereld is in de war, wat kan ik doen om het beter te maken?’

### **Beste van de wereld**

Na enige omzwervingen kwam Samhoud tot de ontdekking dat, wilde hij écht een bijdrage leveren, hij iets moest doen waarin hij de beste van de wereld kon worden. Als bedrijfskundige met ondernemersbloed ontwikkelde hij een eigen openbaar vervoerbedrijf. Enkele jaren later verkocht hij het bedrijf en begon hij zijn eigen adviesbureau. Zijn bedrijf, &Samhoud, ontwikkelt visie en strategie met en voor organisaties. ‘Het inspireren en verbinden van mensen staat daarbij centraal. Er is niets mooiers dan dat.’

*Je adviseert raden van bestuur van grote organisaties over hun strategie. “Het inspireren en verbinden van mensen”, klinkt dat voor hen niet nogal onorthodox?*

‘Wat is onorthodox eigenlijk? We zijn normaal in onze onorthodoxheid. Ik kan me enorm verbazen over hoe gewichtig mensen kunnen doen over iets dat eigenlijk heel eenvoudig is. Wij houden ons bezig met visies en strategieën, maar vooral de mensen in bedrijven. We voelen ons betrokken bij wat hen bezighoudt. We stellen vragen, kunnen soms filosofisch zijn, maar we blijven tegelijkertijd praktisch. We zijn wereldverbeteraars én bedrijfskundigen in één.’

*Je snapt beide werelden dus.*

‘Ja, en ik maak continu verbinding tussen die twee werelden. We willen ondernemend zijn in ons werk. Dat betekent: aandacht hebben voor mensen, energie stoppen in goede krachten, afscheid nemen van wat niet werkt en, heel belangrijk, altijd contact houden met de klant. Dat werkt - zo eenvoudig is het.’

*Je geeft ook les aan Harvard. Botst dat niet, jouw aanpak versus de Amerikaanse?*

‘Als je succesvol wilt zijn in dit vak, dan moet je ook die ‘andere’ wereld snappen. Ik werk met raden van bestuur en moet me dus makkelijk in die wereld kunnen bewegen. Die combinatie is belangrijk. Ik heb veel in Duitsland gewerkt, waar organisaties erg gericht zijn op kennis, de methodische kant. Ik heb er veel van opgestoken en kan nu de dingen combineren. Op bedrijfskundig gebied is er echter niet veel ‘nieuws’ meer bij te leren. Maar ik ben ervan overtuigd dat je van ieder mens kunt leren en op die manier steeds wijzer wordt. Het is niet meer kennis waar we naar op zoek zijn, maar wijsheid en daadkracht. Daarom is het eigenlijk schandalig dat er nog zoveel boeken over management worden geschreven.’

*Organisaties klampen zich vaak vast aan theorie en methodes. Is het lastig om jouw visie bij een raad van bestuur over te brengen?*

‘Nee, want het is niet “mijn” visie. Het is niet “mijn” blik op de wereld. Ik ga met de klant zitten en stel vragen over zijn leven en zijn business. Hoe ziet zijn wereld eruit? Wat heeft zijn leven getekend? Welke doelen heeft hij? Heeft hij de juiste strategie, de juiste mensen? Wat klopt er, wat niet? Ik help hem bij de bewustwording van de realiteit, bij het opheffen van rookgordijnen. Het is oprechte aandacht en betrokkenheid voor de mens en organisatie, niets meer, niets minder. Ik ben van nature nieuwsgierig en intuïtief. Ik lees alles wat los en vast zit, over mensen, waar ook ter wereld. Of het nu een Chinese jongere is of een succesvol zakenman: je kunt aan iedereen dezelfde vragen stellen: wie ben jij en waar ga jij naar toe?’

*Hoe weet je of je op de goede weg bent?*

‘Intuïtief weet elk mens of hij op het juiste pad zit. Alleen neemt niet iedereen de rust om er over na te denken. Die rust is belangrijk om vrij te zijn van ego, geld en macht. Vrijheid creëert energie. Daar help ik mensen bij. Ik stel vragen, help ze bij de analyse, laat ze tot rust komen. En dan.. actie! Want het moet wel tot vooruitgang, iets concreets leiden.’

Zo is ook op initiatief van Samhoud Visie21 ontstaan, een groot project waarin Nederlanders – jong, oud, arm, rijk en van verschillende komaf – in workshops stilstaan bij de huidige staat

en toekomst van Nederland. Hoe willen Nederlanders dat ons land er in de toekomst uitziet? In Visie21 nemen deelnemers de rust om het collectieve onderbewustzijn van Nederland aan te spreken. Die onderstroom komt vanuit een positief, filosofisch gevoel. 'Ik vind het fantastisch om mensen de gelegenheid te bieden er met elkaar over te praten. Maar ik bouw geen luchtkastelen. Ik doe echt iets met die energie.'

Het blijft dus niet bij praten alleen. Samhoud steekt er persoonlijk geld en energie in. 'Dat is de ondernemer in mij - ik wil het omzetten in daden.' Met de verschillende visies wordt een alternatieve troonrede gemaakt, die binnenkort aan Koningin Beatrix wordt overhandigd. De visies zijn vervolgens vertaald in projecten, waarin mensen aan de uitvoering werken.

*Visie21 komt uit jouw koker - in hoeverre 'ben' jij Visie21?*

'Let wel: het is niet mijn beweging. Ik ben initiator, meer niet. Als iets goed is, ontwikkelt het zich snel. Ik denk dat dat ook voor Visie21 geldt. De deelnemers dragen de beweging. Ik zie wat er gebeurt en vind het mooi. Maar ik sta niet vooraan.'

*Maar vraagt een beweging als deze niet om eenduidig leiderschap?*

'Ik geloof in de kracht van verandering, in de kracht van het proces. Niet in een beweging die staat of valt bij één persoon. Kijk maar naar de politiek – het is allemaal persoonsverheerlijking en mannetjesmakerij. Van Mierlo gaat weg en D66 stort in. Melkert struikelt en de hele partij valt om. Elk mens is maar klein en kan in zijn eentje maar weinig doen. Voor grote veranderingen – zoals Visie21 – is het belangrijk dat de beweging zelf doorgaat.'

## **Ergens bijhoren**

Samhoud heeft hooguit iets met dienend leiderschap. In wezen wil hij alleen iets in beweging zetten. Op voorwaarde dat die beweging oprecht uit de mensen zelf komt. 'Je kunt iemand niet wezenlijk veranderen. Niemand wil dat iemand hun vertelt wat ze moeten doen. Aan de andere kant willen mensen zich wel verbonden voelen. Uiteindelijk wil iedereen ergens bijhoren. 'Bij wie hoor ik?' - een wezenlijke vraag die we ons allemaal zouden moeten stellen.'

Het was een vraag die ook naar voren kwam in bijeenkomsten van Visie21. Samhoud vond het opvallend zoveel individuen te ontmoeten die in feite niets liever wilden dan "erbij horen." 'Ik heb in deze bijeenkomsten Nederlanders van Surinaamse, Turkse, Marokkaanse, Afrikaanse afkomst ontmoet, die zich dolgraag Nederlander willen voelen, die er dolgraag bij willen horen, maar tegen wie nog steeds wordt gezegd: rot op naar je eigen land. Zij vragen

zich af ben ik wel een Nederlander? Ik vind het ongelooflijk dat dat nog kan in ons land. Het is toch totaal niet meer van deze tijd?’

‘Al die mensen verlangen enorm naar iets waar wij totaal niet meer bij stilstaan, omdat we het zo vanzelfsprekend vinden: respect. We denken in Nederland voorop te lopen met verdraagzaamheid en tolerantie. Van Gogh, Fortuin – ze waren waren oprecht in hun mening, maar toonden daarbij weinig respect voor anderen. Na de moord op hen waren we met z’n allen geschokt, maar we deden er verder niets aan. De desintegratie, het denken in wij/zij is sindsdien alleen maar verergerd. Langdurige verandering krijg je niet door respectloos om te gaan met anderen. Wat we nodig hebben is verbinding tussen mensen, ongeacht hun achtergrond, geloof, komaf. Waarom zoeken we niet naar onze overeenkomsten in plaats van verschillen? Ik hoop dat we met Visie21 een verandering kunnen inzetten.’

*Doe je dit omdat je ondernemer bent, of idealist?*

‘Het is modern om als bedrijf maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Maar ik wil geen nieuwe business creëren door goed te doen. Natuurlijk, ik ontken niet dat het een neveneffect heeft op zakelijk gebied. Maar het is niet de hoofdmotivatie - daar prikken mensen zo doorheen.

Het ontroert mij oprecht als een Nijmeegse mevrouw van 84, een opstandige puber en een islamitische huisvrouw met elkaar praten en ontdekken dat ze veel gemeen hebben. Dat is wat Nederland nodig heeft. Als we geen verbinding met elkaar zoeken, maken we de wereld kapot. En dat is een verschrikkelijke verspilling, want er zijn te veel mooie dingen in het leven.’