

# ‘Ik ben pas tevreden met een 9’

**Nederlandse organisaties blijven met innovaties achter bij hun buitenlandse concurrenten. Daarom is sociale innovatie hard nodig, te beginnen bij de bestuurders aan de top. Esma Choho begeleidt ze: ‘De kern is: dig deep.’**

Verstandige leiders die het zich kunnen veroorloven nemen geregeld de tijd om te broeden op marktrapportages, businessplannen en strategische vergezichten. Zij laten consultants SWOT-analyses maken, scenario's doorrekenen en interventies voorstellen. Maar als zij de organisatie vervolgens daadwerkelijk in beweging willen krijgen, moeten zij die consultants als eerste de laan uitsturen. Dan moet de leider ballen tonen, al verschuilt die zich dan juist liever achter zijn consultants, constateert Esma Choho. Of de leider gaat niet ver genoeg. “Bestuurders denken te snel dat er iets structureel veranderd is. De gebruikelijke focus op de korte termijn dicteert namelijk dat je niet al te ver kijkt. Het maakt allemaal deel uit van de cultuur die we moeten veranderen. Wil het Nederlandse bedrijfsleven de komende jaren echt grote stappen maken, dan is dat hard nodig.” Choho is een vrouw met een missie. Zij studeerde economie en sociologie, en werkte als journalist. Ruim twintig jaar begeleidt zij inmiddels topmanagers bij hun ambities om te veranderen. In een van haar nieuwe ondernemingen werkt zij samen met verschillende pioniers op het gebied van innovatie waaronder de High Tech Campus in Eindhoven. Hier ontvangt zij haar bezoek, gekleed in een elegante jurk met daaronder sportschoenen. Direct na afloop van het interview verruilt zij die onopvallend voor hoge zwarte pumps. Voor de foto. Choho is praktisch ingesteld.

## KERNPROBLEEM

In een documentaire over de val van Lehman Brothers ziet zij hoe CEO Dick Fuld vlak daarvoor zijn medewerkers nog toeschreeuwt dat ze koste wat kost voor de winst moeten gaan. “Ik viel van mijn stoel! Hoe bestaat het dat je een organisatie zo leidt? Ik besloot mij te verdiepen in de rol van de bestuurders bij het ontstaan van de financiële crisis. En hoe zij kunnen bijdra-

gen aan het opbouwen van een betrouwbaar financieel stelsel. In de gesprekken die volgden viel me vaker op dat zij het één zeiden, maar het ander deden. Dat doe ik nu en dan ook, maar daarin ligt wel het kernprobleem.”

In haar onderzoek beschrijft zij de ideale combinatie van leiderskwaliteiten die nodig zijn om een innovatieve cultuur te laten

## ‘Het bestuur bepaalt voor tachtig procent de cultuur’

ontstaan. Choho: “Wil je echte innovatie, dan moet je mensen vrijheid geven, ruimte voor het concretiseren van hun eigen ideeën en om fouten te maken.”

Zij baseert zich onder meer op een recent onderzoek van hoogleraar Henk Volberda (RSM, Rotterdam). Net als Choho vindt hij dat er in Nederland momenteel maar één plek is waar die voorwaarden bestaan en waar in mensen wordt geïnvesteerd: de regio Eindhoven. “De rest van Nederland scoort onder het gemiddelde.”

## MET NAME DE FINANCIËLE SECTOR BLINKT NIET BEPAALD UIT IN INNOVATIE. WAT MOET DAAR VERANDEREN?

“Zoals ik de sector de afgelopen jaren heb leren kennen, valt mij op dat de medewerkers zijn opgevoed in een zeer sterke organisatiecultuur, waar zij strikt naar handelen. Het grootste deel van de medewerkers valt dat niet te verwijten. Het is heel moeilijk om dat in jezelf te veranderen.”



**IN 'DIT KAN NIET WAAR ZIJN' ZEGT JORIS LUIJENDIJK DAT HET PROBLEEM IS DAT DE FINANCIËLE SECTOR VEEL TE COMPLEX IS GEWORDEN.**

"Ik heb zijn boek nog niet gelezen, maar bij zijn columns vraag ik me soms af of hij die mensen allemaal echt gesproken heeft. Ik heb de laatste jaren veel mensen uit de financiële wereld ontmoet, maar ik ben nog nooit tegengekomen wat hij vertelt. Ik denk dat de problemen met name te wijten zijn aan het leiderschap, de toezichthouders inclusief. Zij hebben de financiële instellingen onvoldoende weten te leiden op een manier die minder schadelijk is voor de rest van de wereld."

**HOE ZOU JE DE LEIDERS KUNNEN VERANDEREN?**

"Een belangrijke stap die Klaas Knot en zijn team daarin gezet hebben is veel scherper toezien op het profiel van bestuurders bij benoemingen en zo nodig dwars gaan liggen. Zoals onlangs bij Delta Lloyd. Verder heeft Knot acties ingezet om bestuurders te prikkelen om te gaan nadenken over de impact van hun gedrag. Daar was moed voor nodig. Over de psychologen van de DNB die interviews kwamen houden, spraken sommige bestuurders als huppelkutjes. Dat illustreert een grote weerstand. Toch zie ik langzaam een verandering in gedrag komen, bijvoorbeeld met de benoeming van een bestuurder als Wiebe Draijer bij de Rabobank."

**OVER CONSULTANTS ZEI JE: “ZE KOSTEN BAKKEN MET GELD” EN “BEDRIJVEN HUREN ZE ALLEEN IN OM ZE TE VERTELLEN WAT ZE ALLANG WETEN”. WAT IS ER MIS MEE DAT EEN ORGANISATIE ZICH TERDEGE ORIËNTEERT?**

“In grote organisaties heeft een consultant vaak een politieke functie. Je hebt veel stakeholders en veel, vaak tegenstrijdige, belangen. Daarin kan niet elke leider altijd zeggen wat hij of zij denkt. Je huurt dan een derde in die onderzoek gaat doen om de conclusies te trekken die je al kent. Omdat een ander ze op de agenda zet, blijf je zelf uit de wind als leider. Je loopt niet het risico dat je alle shit over je heen krijgt. En als medewerkers het idee pikken, kun jij het als leider overnemen. Maar als de huidige bestuurders de moed hadden om zelf met die ideeën te komen en wat meer ballen zouden tonen, zouden organisaties veel sneller naar het gewenste niveau kunnen bewegen.”

**WAAROM HUREN BEDRIJVEN JOU DAARVOOR IN?**

“Ik denk omdat ik altijd alleen opdrachten aanneem die ik kan uitvoeren op mijn manier in de overtuiging dat de klant krijgt wat ik beloof. Ik ben een winkelier die zegt: dit is wat ik verkoop en als je iets anders wilt, moet je bij een ander zijn.”

**EN JE BELOOFT VERANDERRESULTATEN MET MINIMAAL 20 PROCENT TE VERBETEREN.**

“Ja, en dat is nog het minimum. Stel dat de medewerkerstevredenheid of de klanttevredenheid nu een 6 scoort, dan spreken we af dat dit minimaal een 7,5 wordt. Die normering en de nulmeting is de verantwoordelijkheid van de organisatie. Maar vaak krijgen we veel meer voor elkaar. Ik ben eigenlijk pas tevreden als het een 9 wordt.”

**DAT VRAAGT OOK EEN GROTE INSPANNING VAN DE OPDRACHTGEVER ZELF.**

“Daarom wil ik vooraf precies weten wat voor vlees ik in de kuip heb. Een CEO en zijn of haar team moeten mij de innerlijke overtuiging geven dat ze het gestelde doel echt willen bereiken. Dan weet ik dat het gaat slagen.”

**HOE KOM JE DAAR ACHTER?**

“Door je ervaring leidt je het af uit allerlei verbale en non-verbale signalen. Als iemand er voor 70 procent klaar voor is, probeer ik er 100 procent van te maken. Maar als iemand er maar voor 30 procent klaar voor is, dan gaat het voor beide partijen heel moeilijk worden. Dan kan ik niet leveren.”

**ALS JE IEMAND VAN 70 NAAR 100 WILT KRIJGEN, WAT DOE JE DAN?**

“Doorvragen, lastige onderwerpen benoemen. Zorgen dat de ander beseft waar hij aan begint, wat er voor nodig is, wat het hem of haar gaat kosten aan inspanning en weerstand. Als ie-

mand dat volledig onder ogen ziet en vastberaden blijft, weet ik dat het commitment er is.”

**HEB BEN LEIDINGGEVENDEN ALTIJD HET BESTE VOOR MET DE ORGANISATIE WAARAAN ZIJ LEIDING GEVEN?**

“Als je als leider niet wilt dienen en niet in het grotere geheel geïnteresseerd bent, dan heeft de organisatie niet de potentie om te vernieuwen. Er wordt veel geïnvesteerd in opleidingen om

‘Veel organisaties hebben goud in handen, maar benutten het onvoldoende’

leiderschap dienend, empathisch, inclusief, enzovoort te maken. Of dat uiteindelijk ook wordt toegepast hangt erg af van de organisatiecultuur, die weer sterk afhangt van het bestuur. Dat bepaalt tachtig procent van de cultuur. Als het bestuur zich dienend opstelt zullen andere leidinggevenden ook eerder bereid zijn daar naartoe te werken. En het scheelt als de HR-afdeling de benodigde eigenschappen daadwerkelijk helpt ontwikkelen, en niet volstaat met vinkjes zetten op formulieren. Uit het onderzoek dat ik gedaan heb, blijkt dat het leiderschap in veel organisaties beter kan. Zij hebben goud in handen, maar het wordt in Nederland onvoldoende benut wegens gebrek aan goed leiderschap.”

**HOE VERANDER JE DAT?**

“Onder meer door een andere mindset in de top 200 van bestuurders, commissarissen en toezichthouders. Dat lijkt misschien een relatief kleine groep, maar samen hebben zij achter de schermen veel invloed in veel verschillende Nederlandse organisaties en sectoren.”

**HOUGLERAAR LÉON DE CALUWÉ ZEGT IN EEN INTERVIEW: ORGANISATIES STAGNEREN ONDER MEER DOOR EEN STERK WIJ/ZIJ-DENKEN: MANAGERS EN MEDEWERKERS KLAGEN OVER ELKAARS TEKORTEN. ZO BENUT JE DE MOGELIJKHEDEN OM SAMEN TE WERKEN NIET.**

“Helemaal mee eens! Daar gaat sociale innovatie ook over. Want die moet je op een inclusieve manier leiden. Dan betrek je alle kennis in en om de organisatie bij waar je naar toe wilt. Anders laat je waardevolle kennis, ervaring en creativiteit onbenut voor de innovatie en continuïteit die je nodig hebt. Hiervoor moet je goed kunnen luisteren, empathisch en betrouwbaar zijn. De softere eigenschappen waar ook rvc's en raden van toezicht nog mee wortelen. Daaraan hoop ik een impuls te geven zodat het bestendigt en de organisatie niet terug valt in het oude gedrag.”

### **GELUKKIG HEEFT DE JONGERE GENERATIE DAT OUDE GEDRAG MINDER**

“Was dat maar waar! Jonge generaties kijken sterk naar het gedrag van de oudere mannetjes op de apenrots en kopiëren dat. Maar voor die oudere generatie voel ik in een bepaald opzicht ook compassie. Want zij zijn zo opgevoed. Zij zijn bovendien niet gewend aan het voortdurend leren en veranderen, zoals de huidige tijd van ons vraagt. Hoeveel pincodes en wachtwoorden moet je tegenwoordig niet hebben? Ouderen wennen daar moeilijker aan.”

### **BESTUURDERS ZIJN BOVENGEMIDDELD INTELLIGENT. HOE WEEET JE DAT JE NIET GEBRUIKT WORDT OM EEN GOEDE INDRUK TE MAKEN TEGENOVER DE BUITENWERELD?**

“Ik kies voor mensen die zich een duidelijk doel stellen. In het eerste gesprek, merk je al hoe open de ander is. Van zo'n eerste gesprek maak ik tevens een scan. Ik geef een advies waarin ik de situatie observeer en inschat. Dan zeg ik bijvoorbeeld dat ik twijfel aan de haalbaarheid, of dat ik onvoldoende draagvlak zie of dat de urgentie ontbreekt.”

### **EEN DIPLOMATIEKE MANIER OM TE ZEGGEN DAT IEMAND NIET ECHT WIL VERANDEREN?**

“Mijn gesprekspartners weten goed hoe die feedback bedoeld is, denk ik.”

### **GA JE NIET DIE CONFRONTATIE AAN?**

“Je kunt mensen pas confronteren als er vertrouwen is. Bijvoorbeeld als iemand al op 70 procent zit. Onder confronteren versta ik dan zaken in eerlijkheid benoemen, zoals ik ze zie. Elke situatie is daarbij anders.”

### **DAN ZUL JE IN ELK GEVAL OP JE GEVOEL AF MOETEN GAAN EN KUNNEN IMPROVISEREN?**

“Mijn doelgroep heeft weinig op met dat soort termen. Ik spreek liever over ervaring en flexibiliteit.”

### **HET BOEK MOSLIM UNLIMITED, OVER MOSLIM ZIJN IN HET WESTEN, SCHREEF JE VANUIT JE PERSOONLIJKE ERVARINGEN. HOE HELPEN DIE JOU IN HET BEGELEIDEN VAN ANDEREN BIJ ORGANISATIEVERANDERINGEN?**

“Eén van die ervaringen is hoe je migreert naar een andere cultuur en met vallen en opstaan je weg vindt. Daarvoor zul je absoluut diep moeten graven, oftewel: dig deep. Dat is precies wat bestuurders die een wezenlijke duurzame cultuurverandering willen bewerkstelligen ook moeten doen. Dat vergt een manier van doen en denken die ik mezelf door mijn eigen ervaring heb eigen gemaakt. Vanuit die ervaring kan ik hen helpen verder te gaan dan de eerste oplossing, veel verder dan ze gewend zijn.”

### **SPEELT JE GELOOF NOG EEN ROL?**

“Mijn geloof helpt me te beseffen dat er in het leven iets is dat groter is dan ik, voorbij de waan van de dag en de kwartaalcijfers. Jammer genoeg kun je je door de omstandigheden in de wereld bijna niet meer permitteren daar open over te zijn.”

### **WAT MAAKT JE EFFECTIEF IN JE AANPAK?**

“Waar ik veel profijt van heb, is dat ik op het eerste gezicht sterk verschil van degenen die ik begeleid, meestal blanke mannen van in de vijftig. Ik ben het tegenovergestelde: veel jonger, vrouw, klein van stuk, een andere achtergrond. Maar als duidelijk wordt dat ik zelf van alles heb moeten overwinnen, blijken er allerlei parallellen te zijn tussen mij en de ander. Dat helpt mijn gesprekspartners om ook de parallellen te ontdekken met anderen in de organisatie en te zien wie zij zijn. Zo realiseren ze zich hoe gemakkelijk je eigenlijk mensen kiest die zijn zoals je zelf bent, want dat is veilig. Maar zo heb je onbewust jezelf geselecteerd. Dat staat haaks op diversiteit. In veel multinationals is dat beseft er al lang. Maar in landelijke organisaties selecteert men nog vooral mensen met dezelfde uitstraling, hetzelfde netwerk, het vertrouwde milieu, met de bijbehorende ouders.”

### **HOE REAGEREN ZIJ ALS JE ZE DAAROP WIJST?**

“Ze zijn zich er niet van bewust omdat ze zijn opgevoed met deze oude manier van denken en de bijbehorende cultuur. Daarom moeten wij in Nederland nog steeds leren omgaan met diversiteit. Zolang als we dat niet kunnen, benutten we ons potentieel niet. Amy Chua beschrijft in Day Of Empire hoe essentieel een divers samengestelde samenleving is om te kunnen overleven. Dat betekent de grenzen niet hermetisch sluiten, maar actief openstaan voor wat er buiten gebeurt. Het is jammer voor Nederland dat dit proces zo traag verloopt.”

### **WAT IS HET BESTE ADVIES DAT JIJ ZELF OOIT KREEG?**

“Ik was student aan de HEAO. In mijn klas was altijd veel strijd en onderling gekonkel. Mijn grote broer, nu wethouder in Amsterdam, zei me toen: degenen die het jou het moeilijkst maken, worden vaak door angst gedreven. Ze vechten niet tegen jou maar tegen hun eigen angst. Als je ze helpt die te overwinnen, zorg je ervoor dat jezelf wint. Het is een waardevolle les geblesken voor het leven.” ■

## Over de auteurs

Hetty Moll is medirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is freelance publicist en (vak) journalist op het gebied van HR, management en organisatie.