

De Escador aanpak: Durf De Kernvraag te stellen



In het bedrijfsleven is dromen al gauw een verdacht woord en fun wordt gezien als kostenpost. Toch wordt het succes van ondernemende iconen als Steve Jobs of Richard Branson juist gekenmerkt door dromen, lol, creativiteit, sprankelen en inspireren. “Iedere directeur zal je vertellen dat inspireren en creativiteit belangrijk zijn, maar waarom gebeurt het nergens?”, vraagt Leen Zevenbergen, directeur van Escador, zich af. Escador krijgt de top van het Nederlandse bedrijfsleven in beweging door de vragen te stellen die je zou moeten stellen, maar die niemand stelt. Inmiddels is Zevenbergens boek *En nu laat ik mijn baard staan* genomineerd als managementboek van

het jaar – zie de recensie op deze site.

Leen Zevenbergen leidde in het verleden onder meer bedrijven als RCC (Roccade) en Origin. In 2000 richtte hij Escador op, aanvankelijk als internet-ontwikkelaar. Echter, na de dot-com burst, verkocht Zevenbergen het grootste deel van de bedrijfsactiviteiten. Het Escador dat overbleef was een denktank, klankbord, coachingsteam en initiator van sociale innovatie voor de top van het Nederlandse bedrijfsleven. In iets meer dan drie maanden schreef Zevenbergen zijn ervaringen met Escador ongeremd neer voordat hij zijn manuscript ging ordenen tot wat *En nu laat ik mijn baard staan* is gaan heten. Het managementboek over creatief ondernemen en sprankelend inspireren als basis van vernieuwing en ondernemerschap is een groot succes en gaat als warme broodjes over de toonbank – niet in de laatste plaats vanwege de aandacht aan de vormgeving die het lezen van *Baard staan* al fun maakt. Tijd om Leen Zevenbergen zelf te vragen naar het geheim van de aanpak van Escador.

Zevenbergen: “Voor mij persoonlijk zijn inspireren en dromen logische zaken die bij het ondernemerschap horen. Het is algemeen bekend dat organisaties waar mensen het meer naar de zin hebben, meer winst maken. Toch wordt de vraag: Hoe maken we dit bedrijf leuker? nooit gesteld in de directiekamer. Sterker nog, het is geen serieus onderwerp. Ik heb bedrijfseconomie gestudeerd en ik kan je vertellen dat het daar ook geen onderwerp is. In geen enkele opleiding trouwens. Het hele systeem beschouwt fun als feest en daarmee als suspect. Aan de andere kant is het een belangrijk thema omdat talent bij je wegloopt als ze het niet bij je naar de zin hebben. Talent gaat naar de plekken waar het graag wil zijn. Dat is ook de reden dat accountants het zo moeilijk hebben om talent aan te trekken. Of je nou naar Deloitte, KPMG, Ernst & Young of PriceWaterhouseCoopers gaat – het is één pot nat en het wordt niet als leuk ervaren.

De kernvraag

Escador is gevestigd in een fraai opgeknapt voormalig schoolgebouw in het lommerrijke Den Dolder. In de afgelopen jaren hielden Zevenbergen en zijn team er 200 sessies met de top van het Nederlandse bedrijfsleven die de basis van de succesvolle aanpak vormden. “De aanpak was dat we twee topteams van twee verschillende bedrijven bij elkaar brachten om met elkaar een dag lang echt van gedachten te wisselen over wat hen drijft. Dat noemden we Business Dialogues. Dat gebeurde op raad van bestuurniveau. Zo ontmoette de ANWB KPN, CZ werkte met TNT Post enzovoorts. Het punt was dat wij de deelnemers van tevoren hadden geïnterviewd. In ieder interview stelden wij per definitie altijd de simpele kernvraag *Wat zijn jouw dromen en ambities?* De verslagen van die gesprekken bundelden wij per team. Vervolgens las elk team het verslag van de ander. Op de dag zelf gaan mensen met elkaar in gesprek over de dromen van de ander.”

Deze eenvoud van aanpak werkte als een breekijzer. De vraag aan iemand wat zijn of haar dromen en ambities zijn, lijkt een open deur, maar over de drempel stapt zelden iemand binnen. Zevenbergen: “De vraag is een wezenlijke voor iedereen, maar hij wordt nooit gesteld. Ad Scheepbouwer van KPN was van meet af aan geïnteresseerd in deze aanpak, maar hij vroeg mij: Leen, waarom zouden mijn mensen aan mij hun dromen vertellen? Het antwoord luidt dat alle mensen hun dromen graag vertellen, maar ze krijgen die vraag nooit voorgelegd. Zou het zo zijn, denk ik dan, dat veel organisaties niet

goed lopen omdat de kernvragen van mensen nooit aan de orde komen? Wat ben ik? Wat wil ik in dit leven? Waar droom ik van? Wat zijn mijn idealen? Wat wil ik bereiken?”

De ervaring van Escador doet denken aan het archetypische verhaal van de legende van Parcival en de heilige graal. De rondetafel ridder Parcival zwerft door landen op zoek naar de graal. Op een gegeven moment is hij, zonder het te weten, aangeland bij het kasteel waar de beker van het laatste avondmaal bewaard wordt. Hij ontmoet de zwaar gewonde Amfortas die de graal bewaakt. Maar, Parcival verzuimt in de fixatie op zijn eigen queeste die ene en enige vraag te stellen aan Amfortas die hem voor eeuwig de graal kan bezorgen. Namelijk, de simpele vraag: Wat is er met u aan de hand? De kernvraag waarmee je de ander ziet en jezelf bevrijdt, wordt niet gesteld. Pas jaren later zal Parcival, door ervaringen wijs geworden, deze fout goedmaken.

Opportunities

Leen Zevenbergen is erachter gekomen dat topteams in het bedrijfsleven zelden of nooit elkaars drijfveren leren kennen, laat staan die van een ander topteam. “Ik heb hier zelfs twee mensen full time op zitten om de agenda’s van bestuursleden dusdanig op elkaar af te stemmen dat er een datum te prikken valt waarop iedereen kan. Je bent zo een jaar verder. Maar, de sessies leveren stevast onverwachte business opportuniteiten op tussen de twee deelnemende organisaties – opportuniteiten die daarvoor absoluut niet gezien werden. Per sessie zijn dat er gemiddeld vier geweest, maal tweehonderd sessies. Reken maar uit wat de winst daarvan is.”

Vanuit de sessies ging Escador een stap verder. Zevenbergen stelde een groep van zeven mensen samen uit zeven verschillende bedrijven die aan een Business Dialogue hadden deelgenomen en nam ze mee naar een afgelegen kasteel in Frankrijk. Van tevoren werden alle deelnemers uitvoerig geportretteerd in een fraai boekje. Leen Zevenbergen: “Van mensen werden hun personalia feiten neergezet, hun dromen, hun team, hun passie, hun hobby’s, hun grote zorgen en hun kernthema’s.”

De kern bestaat uit simpele vragen, is het adagium van Escador, maar daar gaat iedereen omheen. “Managementteams gaan zo vaak alleen functioneel met elkaar om en dat terwijl vriendenteams beter presteren. In de topsport is dat een absoluut gegeven, maar in het bedrijfsleven wordt dat maar al te vaak vergeten.”

Bestseller

Het is de ambitie van Leen Zevenbergen om de kernboodschap zoals hij die in *En nu laat ik mijn baard staan* verwoordt, zo breed mogelijk te verkondigen. “Ik geef drie lezingen per week, ik zie mijn boek nu in grote piramide stapels liggen bij de betere boekhandel en ik mag ineens signersessies geven. Dat is voor mij ook nieuw. Maar het is mijn eerste poging om de aanpak op bredere schaal uit te dragen. Ik heb nu vijf jaar Escador geleid en het is leuk om daar ook andere dingen naast te doen. Als ik wil dat inspirerend ondernemen breed aanslaat, dan moet je inderdaad dingen doen die heel breed gelezen of gehoord worden – zoals publiceren, of aan een universiteit doceren of zo. Er is nog veel te doen als het om echt ondernemerschap gaat.”