

IK GELOOF NIET IN HET WEGPOETSEN VAN VERSCHILLEN

Er zijn niet zoveel topmensen die spontaan antwoord geven op de vraag wie ze nu echt zijn. Maar Sonja Schasfoort heeft daar geen moeite mee. Sterker nog, ze zou niet weten hoe ze haar werk als vice-president bij USG Professionals Nederland moest doen als ze bang was om zichzelf te laten zien. Een open gesprek over passie, M/V-perikelen en haar nieuwe bestuursfunctie bij de NCD. 'What you see is what you get.'

PERSOONLIJK

Wie is Sonja Schasfoort? 'Een gepassioneerd, positief ingesteld mens dat houdt van spanning en haar best doet om zo oordeelloos mogelijk te zijn. Reizen is een grote passie. Eigenlijk had ik Floortje Dessing willen worden. Ik ga graag op avontuur, liefst met een rugzak. Niet weten wat ik aantref, dingen zien die anders zijn, die ik niet begrijp. Dat verruimt je horizon. In het kader van de bucketlist ga ik volgend weekend naar een Zulu-bruiloft in Zuid-Afrika. Ik sta op om dingen te beleven, ook werktechnisch. Daar schuilt mijn passie. Bijvoorbeeld, het omvormen van vijf werkmaatschappijen met elk hun eigen merknaam en hun eigen cultuur naar het paraplu merk USG Professionals. Een bedrijf renderend krijgen, is vaak simpel: zet het mes erin en je hebt resultaat. Maar daarna moet je wel door... En daar ligt precies de uit-

daging. Hoe krijg je mensen mee op zo'n manier dat iedereen zich hier fijn voelt? Want daar gaat het om: de dag dat iedereen blij het bedrijf binnenloopt en de mouwen opstroopt, komt het succes vanzelf.'

Wat doet positiviteit? 'Positiviteit maakt dat je lichter leeft en brengt ook vaak oplossingen. Door uit te gaan van het goede en het geloof dat je het gaat redden, vallen veel dingen op hun plek. Natuurlijk zijn er beren op de weg. Je kunt ze aanwijken en blijven zitten – of je schopt ze eraf. Ik ben van het laatste. Ik denk graag in kansen. Je kunt klagen over de collega die je tegenpool is. Maar het is veel productiever om te kijken naar iemands talent en dat te matchen. Dat zorgt voor prachtige combinaties en maakt een einde aan negatieve energie.'

Ben jij gevoelig voor stress? 'Niet meer. In het verleden had ik de stress op momenten echt onder

mijn huid zitten. Maar op een gegeven moment heb ik ingezien dat dat volkomen zinloos is. Ik kan tegenwoordig goed relativeren. Weet dat dingen waar ik me vroeger over opwond, meestal vanzelf wel goedkomen. Wat ook enorm helpt, is dat ik dingen steeds minder persoonlijk opvat. Emoties van anderen laat ik tegenwoordig bij de ander. Dat schept ruimte.'

Waarom vind je leven zonder oordeel belangrijk? 'Veel ellende in de wereld ontstaat doordat mensen vanuit hun eigen referentiekader redeneren. Ik durf te stellen dat tachtig procent van de conflicten het gevolg is van aannames en redeneren vanuit je eigen-ik. Dat zorgt voor misverstanden. Daarom is het belangrijk om ze te checken. Daarmee is het probleem meestal uit de wereld. Overigens blijft het wel lastig. Toen ik vorig jaar met mijn dochters van tien en twaalf door China reisde, zaten we in een



'DE DAG DAT IEDEREEN BLIJ HET
BEDRIJF BINNENLOOPT EN DE
MOUWEN OPSTROOPT, KOMT HET
SUCCES VANZELF'

SONJA SCHASFOORT

Wie nog meer:
Dochter van een ondernemende installateur uit Twente.

Opleiding:
Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen

Carrière:
Twaalf jaar lang in de olie, in 2008 overgestapt naar de HR-dienstverlening. Ze leidt sinds maart 2013 de professionals-divisie van 's lands tweede uitzendbedrijf: USG People.

restaurant waar veel gespuugd en gerocheld werd. Daar maakte ik een opmerking over. Waarop de jongste zei "Als jij hier was opgegroeid, had jij dat ook gedaan..." Opvoeding geslaagd, denk ik dan.'

Wat is de belangrijkste les die je geleerd hebt?

'Jezelf zijn. Want alleen dan kun je echt verschil maken. Ik ben ervan overtuigd dat bedrijven beter functioneren als mensen 's ochtends binnenkomen met het gevoel dat ze aangesproken worden op hun talent en iets kunnen toevoegen. Ooit vroeg een collega mij waarom ik hem zoveel vrijheid gaf. Het antwoord kwam spontaan: "Omdat jij niet succesvol kunt zijn op mijn manier". Dat is iets waar ik heel erg in geloof. Zeker in een omgeving met professionals kun je prima het 'wat' en 'wanneer' met elkaar afspreken, maar het 'hoe' moet iemands eigen ding zijn. Als jij probeert iemand anders te zijn, word je niet succesvol.'

Waar ben jij zelf goed in?

'Als ik een bedrijf binnenkom kan ik snel scannen wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Ik kan mensen met elkaar verbinderen.

den en heb ook het geduld om het te laten landen. Timing is belangrijk. Je kunt allerlei mooie plannen bedenken, maar als een bedrijf er niet klaar voor is, kun je de plank enorm misslaan door je eigen plan door te drukken.'

DE M/V-FACTOR

Hoe kijk jij aan tegen diversiteit?

'Diversiteit is een kracht, en cruciaal in mijn werk bij het samenvoegen van vijf verschillende culturen. Ik geloof niet in het wegpoetsen van verschillen. Verschil mag er zijn. Waar het uiteindelijk om gaat is dat je voor hetzelfde doel gaat en met passie hetzelfde doet. We hebben het vaak over organisatieculturen, maar eigenlijk gaat het om het karakter van de mensen: die maken het bedrijf. Bedrijfscultuur is de dynamiek tussen de individuen die het bedrijf maken. En juist daarom is diversiteit zo belangrijk. Als je wilt dat je bedrijf in balans is, heb je verschillende karakters nodig.

De M/V-factor is een van die verschillen. Mijn team bestaat voor de helft uit vrouwen en dat is goed voor het eindresultaat.'

Jij hebt jarenlang in een mannenwereld gewerkt. Wat dat lastig?

'Mijn ouders hadden een installatiebedrijf. Ik ben opgegroeid tussen loodgieters en elektriciens. Ik snap hoe ze met elkaar omgaan en kan de botte humor zelfs zeer waarderen. Ik schrik er niet van als een man even boos wordt en uitvalt. Ik heb al jong geleerd om daarmee om te gaan. Ik heb nooit nadeel ondervonden van mijn vrouw-zijn. Pas toen ik op MT-niveau kwam, merkte ik dat er anders naar me gekeken werd. Ik belandde in een spel waar de mannen de spelregels bepalen.'

Waarom worden er nog steeds zo weinig vrouwen benoemd op topposities?

'Ik denk dat de wil om vrouwen te benoemen er wel is, maar dat de kwaliteit in heel veel vrouwen niet herkend wordt omdat mannen zich anders uiten en ook anders zijn. Zij blijven op zoek naar de klassieke leider op de zeepkist die iedereen vertelt hoe het ervoor staat en wat er moet gebeuren. Daarom is het nodig om het gesprek aan te gaan over wat leiderschap nu eigenlijk is en dat dat ook in andere dingen zit dan die zeepkist. Dat is nog een hele lang weg, dus in de tussentijd is zo iets als die databank met driehonderd topvrouwen geen slecht idee. Dat is misschien de allerlaatste kans om geen quotum in te voeren. Argumenten als "ze zijn er niet" of "ze kunnen het niet" gelden nu definitief niet meer. Is dit de ideale vorm om te komen tot meer diversiteit? Nee. Maar niets doen en nog twintig jaar wachten is ook geen optie.'

Doen vrouwen iets verkeerd?

'Ik hoor vrouwen wel eens zeggen: "Ik wil gewoon vrouw zijn". Dat begrijp ik heel goed, maar volleyballen in een basketbalteam heeft niet veel zin. Je hebt twee opties: of je moet zo hoog in de boom zitten dat je de spelregels aan kunt passen. Of je moet zorgen voor meer volleyballers in het team, dan ontstaan er vanzelf nieuwe spelregels. Zolang je de enige vrouw bent in een mannenteam, moet je wel hun spel spelen en het ook meer als spel zien. Dus focus je niet alleen op de inhoud, maar zorg dat je ook weet welke belangen er spelen. Dat doen mannen namelijk ook.'

Wat is jouw advies aan mannen?

'Zet gewoon eens een vrouw op een hoge positie, ook als je niet precies begrijpt hoe ze dingen doet en je nog twijfels voelt. Doe het gewoon!'

'VEEL VROUWEN LOPEN VAST OM-DAT ZE PERFECT WILLEN ZIJN: EEN GOEDE OUDER, PERFECT WERK AF-LEVEREN, SPORTEN, ER LEUK UITZIEN EN HUN SCHOON-MOEDER TEVREDEN HOUDEN. DAT KAN NIET. DAT DOEN MANNEN OOK NIET.'

En aan vrouwen? 'Hetzelfde eigenlijk: doe het gewoon! Vrouwen kunnen eindeloos wikken en wegen als ze een hoge positie aangeboden krijgen, omdat ze aan zichzelf twijfelen. Maar je krijgt zo'n positie niet voor niets aangeboden, dus spring gewoon in het diepe. Dan gaat het maar mis. Who cares? Ik heb zelf altijd "ja" gezegd. Ook tegen dingen die ik eng vond en dat heeft me veel gebracht. Als ik me had laten weerhouden door mijn angst, zat ik niet waar ik nu zit.'

NCD-BESTUUR

Waarom zit je in het NCD-bestuur? 'Omdat ik graag een bijdrage wil leveren aan de veranderende positie van bedrijven in de samenleving. Verandering in gang zetten en vol overtuiging ergens naartoe werken, past bij mij. Het is geen gespreid bedje, maar dat vind ik juist leuk.'

Wat zie jij in BV Nederland gebeuren? 'Er wringt van alles. De buitenwereld verandert snel. Hierdoor worden behoeftes van bedrijven en medewerkers heel anders. Ons huidige sociale stelsel past niet meer en ook een nieuw type leiderschap is nodig om aansluiting te vinden bij de nieuwe wereld. De oude leiderschapsstijl van controle en KPI's botst met het moderne levensgevoel. Daar moeten we wat mee. Er moet een nieuw speelveld gecreëerd worden. Werkgevers, werknemers en overheid zijn het aan elkaar verplicht om terug te gaan naar de tekentafel en te kijken hoe ze samen de toekomst vorm kunnen geven. Dan kun je aan de zijlijn gaan staan schreeuwen, of je pakt de handschoen op om de discussie een stap verder te helpen. Leiderschap is hierin cruciaal. Ik voel me aangesproken door de visie van de NCD zoals die is neerge-

legd in Leiderschap 2020. Ik ben enthousiast over de andere manier van samenwerken en leidinggeven die hierin wordt geschetst, en ik vind het prettig om samen te werken met mensen die dat gedachtegoed delen. Hopelijk kunnen we zo een olievlek creëren.'

Hoe combineer je die functie met je werk bij USG Professionals?

'Dat is een verkeerde vraag. Ik doe het gewoon omdat ik het belangrijk vind, en dat zouden meer vrouwen moeten doen: prioriteiten stellen. Veel vrouwen lopen vast omdat ze perfect willen zijn en alles tegelijk willen doen: een goede ouder zijn, perfect werk afleveren, sporten, er leuk uitzien, en hun schoonmoeder tevreden houden. Dat kan niet. Dat doen mannen ook niet. Je moet kiezen en focus aanbren-gen. Zeg je perfectionisme vaarwel. Puzzel uit wat je belangrijk vindt en ga daarvoor.'

Wat zie jij als de belangrijkste uitdaging voor de NCD? 'We moeten zorgen dat we voldoende basis houden om ons doel te

bereiken. Je kunt niet met oude mechanismen een nieuwe wereld creëren. Dat betekent dat we op zoek moeten naar nieuwe manieren om mensen te inspireren en nieuwe doelgroepen aan moeten boren. Jonge ondernemers bijvoorbeeld zitten heel anders in de wedstrijd dan de oude garde. Dat kan een waardevolle aanvulling zijn. De oude generatie kan veel ervaring bieden maar denkt vanuit concurrentie. Jongeren kijken hoe ze zo snel mogelijk van A naar B kunnen komen. Hun kracht is dat ze snel meters maken door te delen. Dat zijn kwaliteiten die de NCD goed kan gebruiken. Wij staan opgesteld om grote netwerken te vormen en mee te denken over de toekomst van Nederland. Dan helpt het om de poorten open te zetten, met elkaar samen te werken en echt in gesprek te gaan.'



'EIGENLIJK HAD IK FLOORTJE DESSING WILLEN WORDEN'