



ONDER DRUK: S02E10

Salem Samhoud

FOUNDER, ADVIESBUREAU & SAMHOUD

De CEO die te maken krijgt met extreme intensiteit in zijn bedrijf, van #MeToo tot het tragische lot van een jonge collega.

 **Onder Druk**

Dit transcript is afkomstig van de podcast **Onder Druk**, waarin Amber Brantsen praat met mensen voor wie werken onder hoogspanning dagelijkse kost is.

[BEZOEK ONDERDRUKPODCAST.NL](https://www.underdrukpodcast.nl)

INTERVIEWER

DATUM

LENGTE

Amber Brantsen

22 april 2026

3196 woorden

“Spirituele druk is goed, maar mentale of fysieke druk moet je reguleren. Anders kom je er niet.”

Salem Samhoud is een idealist. Al 35 jaar lang is zijn motto: 'Together we build a brighter future'. Maar wat gebeurt er als de donkerste wolken zich juist samenpakken boven je eigen consultancybureau?

Deze seizoensafsluiter van *Onder Druk* is extra persoonlijk. Toen ik jaren geleden als student bij zijn adviesbureau &samhoud werkte, stapte een jonge collega uit het leven. De schok binnen de hele organisatie was immens. Ik vraag hem naar die gitzwarte periode. Hoe ga je daar als leider mee om als je hele team in rouw is? Ben je dan de baas die het overzicht moet bewaren, of gewoon Salem die zélf ook stuk zit?

Met een kwetsbaarheid die je zelden hoort van topmannen, vertelt Salem ook openhartig over de blinde paniek en zelftwijfel toen er een #MeToo-affaire binnen zijn eigen organisatie aan het licht kwam. Het raakte hem zó diep, dat hij overwoog zelf ontslag te nemen.

En we hebben het over de (soms pijnlijke) grens tussen vriendschap en zaken, en waarom hij als 'grote broer' de stekker uit zijn eigen tweesterrenrestaurant moest trekken toen zijn droom een nachtmerrie leek te gaan worden. Een aflevering over keihard vallen, je eigen falen onder ogen zien, en uiteindelijk de stilte terugvinden.

Salem Samhoud, founder van adviesbureau &samhoud. Je hebt weleens gezegd: als je iets doet wat bij jouw talent past, dan is dat geen druk. Dat klinkt heel mooi, bijna zen-achtig. Maar heeft druk niet ook een functie? Heb je dat niet soms nodig om doorbraken te forceren?

Natuurlijk moet er spanning en druk zijn. Zonder druk ga je niet vooruit. Je moet druk zetten, maar je moet ook de rust creëren, want anders werkt het niet. Druk alleen is louter stress. Je zet alleen druk als je iets echt de moeite waard vindt. Als je het niet de moeite waard vindt, wordt het stress. Je moet jezelf spirituele druk opleggen, maar mentale of fysieke druk moet je reguleren. Anders kom je er niet.

“Je kunt hier alleen werken als je het 'waarom' snapt, want dan kun je intensiteit leveren.”

Een van de kernwaarden van &samhoud is intensiteit. Dat trekt bevlogen mensen aan die 200 procent geven en, net als jij, de beste willen worden in wat ze doen. Maar wanneer wordt dat van gezond en ambitieus ongezond? Wanneer loop je jezelf voorbij en vraag je te veel?

De keuze van mijn leven is dat ik intens ben. Dat ben ik, maar het is ook een heel bewuste keuze.

Als iemand bij jou komt werken en diegene weet dat intensiteit een kernwaarde is, hoe zorg je er dan voor dat diegene zich niet gaat vergelijken en zichzelf voorbijrent? Hoe voorkom je dat ze zichzelf opleggen wat jij zelf zou doen?

We gaan straks natuurlijk naar het onderwerp van onze collega Vivienne, die zelfmoord heeft gepleegd. Dat is een van de zwaarste dingen die ik ooit heb meegemaakt. Haar zus heeft daar een prachtige documentaire over gemaakt en die heeft mij ook

geïnterviewd. Op een gegeven moment zei ze: Vivienne was zo ambitieus en dat werd hier gestimuleerd, en daarom heeft ze zelfmoord gepleegd. Dat was best heftig om te horen.

Ik denk dat wij proberen om mensen hun authenticiteit te laten ontwikkelen. Sommige mensen gaan door een fase waarin ze alles willen, en dan proberen we hen te leren dat dit niet verstandig is. Maar mensen komen ook uit bepaalde families; sommige drijfveren zitten veel dieper dan wij als werkgever kunnen beïnvloeden. Veel jonge mensen vergelijken zich met elkaar en wij proberen dat altijd te relativiseren. Wat is

goed voor jou? Wat is jouw authenticiteit? Je kunt hier alleen werken als je het 'waarom' snapt, want dan kun je intensiteit leveren. Als je dat 'waarom' niet hebt, kun je beter ergens anders gaan werken. Dat is geen schande, dat is alleen maar goed. Ieder mens moet een werkplek vinden waar hij gewaardeerd wordt. Die intensiteit gun ik iedereen op de deelgebieden waar zij hun 'waarom' kunnen definiëren.

Vond je het lastig dat ze het er zo over had?

Het is confronterend, maar ik vind dat als je voor een bedrijf staat, je ook verantwoordelijk bent voor je uitspraken en voor wat er in je omgeving gebeurt. Ik ben dus altijd aanspreekbaar.

Het was in de periode dat ik bij jullie werkte; ik was student. Het deed mij en heel veel mensen natuurlijk veel. Het sloeg echt in als een bom. Hoe ben jij dan? Ben jij dan de Salem die ook zelf stuk zit en enorm geschrokken en verdrietig is, of ben je de leider die denkt: ik moet er nu zijn voor de mensen in mijn bedrijf?

Dan heb je heel nadrukkelijk een rol als leider om aanspreekbaar te zijn voor je mensen, om er te zijn en de warmte te betuigen die je ook voelt. We hebben toen ongelooflijk veel gesprekken met elkaar gevoerd. Dan moet je de rationaliteit betrachten en invoelend zijn voor wat er bij alle doelgroepen gebeurt. Daar moet je de rust brengen. Emoties lossen niet veel op; empathie helpt wel, maar je eigen emoties moet je op dat punt snel in evenwicht brengen.

Mag je dan niet emotioneel zijn bij je mensen?

Je mag je gevoel tonen, maar niet emotioneel worden, want dat helpt niemand. Je moet zorgen dat het een collectieve rouwverwerking wordt. Wat hier het belangrijkste was, is dat ik hier zelf geen enkele schuld aan had. Ik kon de rust opbrengen omdat we alles hebben gedaan wat goed was met de kennis van toen. Tegenwoordig adviseer ik bedrijven in zo'n situatie om een appgroep te maken met iedereen die met diegene in contact staat om informatie te delen. Zelfs dan kun je het niet altijd voorkomen, en de vraag is ook of je dat moet willen. Ieder mens heeft zijn individuele keuze over zijn lotbestemming. In zo'n geval moet je rustig worden en weten wat je in zo'n proces moet doen. Je moet een klein groepje om je heen verzamelen waar je ook jouw emoties kwijt kunt. Als je die daar gereguleerd hebt, ben je voor de organisatie de rust die je moet zijn. Ik zie dat meisje nog steeds voor me.

Ik heb een paar dilemma's voor je. Gelijk hebben of gelukkig zijn?

Gelukkig zijn.

Pijnlijke confrontatie of een leugentje om bestwil?

Pijnlijke confrontatie.

Ratio in het hoofd of emotie en onderbuik?

Ratio.

“Ik ben een stukje naïviteit verloren. Er zijn blijkbaar mensen die door hun achtergrond zo zijn.”

In harmonie falen of onder hoogspanning winnen?

Onder hoogspanning winnen.

Een veilige haven of een woeste zee?

Veilige haven.

Nooit meer werken of nooit meer vakantie?

Die is het moeilijkst. Voor mij moeten inspiratie en transpiratie in balans zijn. Dynamiek en rust moeten in evenwicht zijn. Vakantie is reizen, nieuwsgierigheid en ontdekken. Dat is ook groei. Werken geeft me diezelfde mogelijkheden. Iedereen zegt dat ik zo hard werk, maar ik heb ook twaalf weken per jaar vakantie. Werken en vakantie, dynamiek en stilte, zijn voor mij zo interactief met elkaar dat ze beide nodig zijn voor mijn leven.

Vriendschap of zakelijk succes?

Vriendschap, altijd.

Je zei het al, er was een ander groot onderwerp.

We hebben een MeToo-affaire binnen & samhoud gehad met onze creatief directeur. Ik werkte heel nauw met hem samen en hij heeft in een aantal jaar tijd jonge meiden lastiggevallen. Geen verkrachting, maar ze voelden zich onveilig. Dat kwam naar boven toen een van de jonge vrouwen me dat vertelde. Dat was in de tijd van The Voice en ik was op LinkedIn heel duidelijk over hoe vreselijk dat was. En toen gebeurde het bij ons. Toen was ik wel heel emotioneel. Mijn collega's hebben me enorm geholpen om dat samen op te lossen.

Wat was je eerste reactie?

De eerste weken waren heftig, ook omdat de psycholoog die we hadden ingehuurd zei dat de man die ontmaskerd werd ook zelfmoord zou kunnen plegen. Ik heb met zijn vrouw gesproken en voelde me enorm genaaid dat hij dit gedaan had. Maar ik nam het mezelf ook extreem kwalijk dat ik het niet gezien had. Ons bedrijf staat voor de filosofie

dat het veilig moet zijn. Ik ben opgegroeid met alleen een moeder en vind het extreem belangrijk dat vrouwen zich veilig voelen. Het raakt me tot in mijn ziel dat dit gebeurde, maar ik heb er wel bovenop gestaan.

Had je achteraf gezien iets kunnen missen?

Natúúrlijk heb ik wat gemist, want ik heb het niet gezien. Als je de film van al die jaren terugdraait, zie je dingen, maar met mij had hij het nooit over vrouwen. Het was een eigenaardige vent, maar creatieve mensen hebben dat soms. Met de kennis van nu let ik er extreem op. Ik heb er echt over nagedacht of ik zelf ontslag moest nemen, want dit past totaal niet in ons bedrijf. Ik ben daar een stukje naïviteit verloren. Er zijn blijkbaar

mensen die door hun achtergrond zo zijn. Ik, ons leidinggevende team en de jonge vrouwen zelf moeten bewuster worden: spreek je uit. Laat niets toe. Dat vertel ik nu bij elke introductie: als er onveiligheid is, hoe klein ook, spreek je uit. Jij bent normaal, de ander is abnormaal. Praat erover met vrienden of vriendinnen om het bespreekbaar te maken bij de leiding.

Jij bent de baas en voor velen een inspiratie en voorbeeld. Dan kan het natuurlijk ook moeilijk zijn voor jonge vrouwen om te zeggen dat er iets gebeurt wat niet in de haak is.

Natuurlijk is dat supermoeilijk. Het is een zeer sensitief punt. Ik hoop nu ik ouder ben geworden dat mensen nog makkelijker naar me toe komen. Deze ervaring heeft me geleerd dat ik ook feilbaar ben en dingen niet zie. Daarom moet je altijd in samenspel leidinggeven.

Wat heb je tegen deze vrouwen gezegd?

Het enige wat je kunt zeggen is diepe verontschuldigen aanbieden. Alleen maar 'sorry' zeggen en vertellen welke soulsearching ik heb gedaan. Het was de enige keer in mijn werkende leven dat ik totaal in paniek was. Ik heb serieus overwogen om uit mijn eigen bedrijf te stappen; ik was heel kritisch naar mezelf. Ik heb daar veel aan mijn vrouw en kinderen gehad, want hij kende de hele familie. We hebben daar in het gezin harde gesprekken over gevoerd over hoe we hiermee om zijn gegaan. Een van mijn collega's zei: Salem, in onze ogen ben jij op dit punt zelfs seksloos. In die fase was ik wel blij met die opmerking. Je moet jezelf diep in de spiegel kijken en spiegels om je heen

creëren. Als leider weet je dat je feilbaar bent. Als ik er zelf aan had meegedaan, had ik echt gefaald en had ik moeten gaan. Maar als je het niet hebt geweten, moet je diepe soulsearching doen en er openlijk over praten.

Wat heb je tegen de dader gezegd? Want het was een medewerker van jou.

Zeker de eerste twee weken was er veel contact. Ik kreeg op een zaterdagochtend de mail van de vrouwelijke collega en heb hem onmiddellijk gebeld om hier te komen. In dat diepe gesprek vroeg ik: wat is hiervan waar? Dit is onacceptabel. Na anderhalf uur heb ik gezegd dat hij erover moest nadenken en me moest bellen of er nog andere gevallen waren. Dat had hij niet gedaan, dus maandagochtend heb ik hem weer laten komen. Toen kwam alles uit de mouw en heeft hij 35 pagina's tekst geschreven over waar het allemaal vandaan kwam. Ik ben onmiddellijk naar zijn vrouw gegaan om te praten. De psycholoog waarschuwde voor zelfmoordrisico, dus we hebben hem nog twee weken ondersteund terwijl we onderzoek lieten doen naar andere slachtoffers. Die waren er helaas.

“Zoek de stilte in de storm op. In de grootste storm is er altijd een plek van stilte, dus organiseer die stilte voor jezelf.”

Had hij alles toegegeven?

Uiteindelijk wel, maar voor mij was het irrelevant. Eén of twee gevallen is al te veel, dus dan is er maar één mogelijkheid: opflikkeren. Dat klinkt bot, maar het is de enige weg. Ik was door mijn eigen emoties overmand en zo teleurgesteld dat dit in ons bedrijf was

gebeurd. Ik wilde niets meer met hem te maken hebben. De psycholoog zei dat afstand het enige is wat telt. Mijn collega's hebben het zakelijk afgehandeld; hij heeft niets meegekregen. Zijn zoon werkte ook nog bij ons, wat het extra complex maakte.

Die kon er natuurlijk niets aan doen, zien.
maar is na een paar maanden ook
weggegaan. Ik hoef hem niet meer te

Is daar nog vervolging uit gekomen?

Uit het onderzoek bleek dat er geen verkrachting had plaatsgevonden. Dat was een geluk, maar jonge meiden lastigvallen is gewoon onacceptabel.

Heftig voor jou ook.

Het was fucking heftig. Als je het over druk hebt: hoe ga je daarmee om? Je moet heel dicht bij jezelf blijven en accepteren dat je emotioneel bent. Verzamel mensen om je heen die de ratio kunnen bewaren om het bedrijf naar de volgende fase te brengen. Ik heb mijn verontschuldiging aangeboden voor het feit dat we het niet hebben gezien. Zelfs een gezond bedrijf kan ten prooi vallen aan een predator die heel manipulatief is. Ik kon vanaf dat moment ook bijna niet meer in ons pand in Utrecht zijn. Er zat een zwarte vlek op. Gelukkig zijn we nu verhuisd, zodat ik die vlek niet meer elke dag voel. Het was voor mij geen enkele vreugde meer daar.

Een heel andere vorm van druk: financiële druk. Jullie hadden op een zeker moment een restaurant, Moshik, met twee Michelinsterren. Grote ambities, maar toch viel het doek in de coronatijd. In het persbericht stond: wij hebben spijt van deze stap. Waar had je spijt van?

Als je op weg bent naar drie sterren, is het balen als je het niet haalt. Dat is de spijt van het sluiten en het failliet laten gaan. Maar vergeleken met wat ik net vertelde, is het financiële aspect niets. Onvergelijkbaar.

Was het verlangen naar die drie sterren niet groot genoeg?

Die droom deelden we met Moshik, de chef. Maar hij had zijn leven op verschillende vlakken niet op orde en had niet de discipline om die drie sterren te halen. Als je ziet dat iemand de discipline niet heeft en zijn prioriteiten elders stelt, dan ga ik er niet achter staan. Ik sta achter iedereen die consistent is in zijn handelen, maar als de partner met wie je zakendoet dat niet heeft, is het niet gezond. Mijn nadeel is dat ik heel lang door kan gaan met loyaliteit, maar je moet de brute feiten onder ogen zien. Dat is in business heel belangrijk.

Je had het financieel gezien niet failliet hoeven laten gaan.

Ik vond dat Moshik ook een les moest leren. Wij als grote schuldeiser hebben het meeste ingeleverd. Het was corona en elk bedrijf stond onder druk.

Hoe moeilijk was die keuze? Hij noemde jou zijn grote broer, jullie waren vrienden. En dan zeg je toch als zakenman: ik ga dit niet doen.

Ik heb het hem meer als vriend gezegd, omdat ik vond dat hij de vriendschap niet reciproom maakte. Dat was op dat punt de kern. Wat mij heeft geleerd, en dat zie je ook bij de creatief directeur en de creatieve chef, is dat zij met emoties kunnen spelen en je het gevoel kunnen geven dat je hun dierbaarste vriend bent. Maar uiteindelijk zijn veel creatievelingen die op dat domein uitblinken, minder sterk in menselijke verbindingskwaliteiten.

Dus jij ziet dat anders dan hij?

Wat die rol van grote broer betreft: ik ben niet zijn grote broer, dat is het eerste. Ik denk dat ik hem wel heel veel geholpen heb in zijn leven. Hij kan die emotie erbij hebben, maar je moet ook altijd oppassen of mensen je willen pleasen of dat ze het echt menen. Misschien meende hij het op dat moment wel, maar een vaderfiguur of een grote broer moet soms ook kunnen zeggen: En nu is het genoeg.

En dat was toen.

En dat was toen.

Je doet al heel lang wat je doet, maar nu ben je buiten je comfortzone getreden door kunst te maken. Waarom ben je dat gaan doen? Op welk moment dacht je: dit wil ik maken en ik wil het ook aan de buitenwereld laten zien?

Het heet Boardroom Art. Als je kunst wilt maken, moet je dat doen over iets waar je diep inzicht in hebt. De boardroom ken ik heel goed; dat is het terrein waar ik me altijd in beweeg. Wat ik daar doe, is de wezenlijke vragen stellen. Dat is eigenlijk het enige: mensen tot

nadenken aanzetten en ze in de oncomfortabele positie brengen om de moeilijke vragen te stellen. In gesprekken bij adviesbureaus zie je vaak eindeloze PowerPoint-presentaties, maar op een gegeven moment besef je dat al die analytische

documenten niet de essentie zijn. Mijn vak is om doorbraken te realiseren en dan moet je tot de kern komen. Je moet mensen helpen om zelf tot inzicht te komen. Ik stel de vragen niet omdat ik zo nieuwsgierig ben naar het antwoord, maar om de ander nieuwsgierig te maken naar zijn eigen denken. Dat is mijn werk. Ik wilde dat terugbrengen tot de essentie en dat is Boardroom Art geworden. Op [salemsamhoud.com] (<https://salemsamhoud.com/>) leg ik dat

allemaal uit. In bedrijven gaat het altijd om de wezenlijke keuzes en de wezenlijke vragen. Mijn kunstwerken zijn heel simpel, maar ze raken het hart. Dat is het mooie van kunst: het geeft inspiratie en dieper inzicht. Waar het bedrijfsleven vaak alles met de ratio probeert te verklaren, denk ik dat je het echte verschil maakt als je het hart raakt en de energie laat trillen. Dat kun je niet met PowerPoints of analyses doen, dat kan alleen met kunst.

En wat brengt de kwetsbaarheid van het delen jou dan als leider?

In de eerste plaats zijn het slechts cirkels, boksen en uitspraken. Ik heb er wel vijf jaar over gedaan, samengewerkt met designers, en elke keer als ik thuiskwam en het aan mijn vrouw Mary-Ann liet zien, zei ze: Nee Salem, dit is niet goed. Zij houdt van me, maar ze is ook genadeloos eerlijk. Toen besepte ik dat ik het met mijn eigen handschrift en mijn eigen tekeningen moest doen. Ik kan helemaal niet tekenen en mijn handschrift is bijna onleesbaar.

Dat kan dan ook kunst op zich zijn.

Vroeger kreeg ik altijd een vier voor tekenen, maar ik merkte dat ik in de boardroom altijd tekeningetjes voor mezelf maakte om tot de essentie te komen. Daar moest ik naar terug. Het werden boksen, cirkels en uitspraken die ik in mijn leven heb verzameld, zoals I am the lucky one, It's beauty because it's beauty of I'm nobody, I am the universe. Dat zijn dingen die ik ooit heb binnengekrepen en zo voel ik dat nu. Ook het contrast tussen positief en negatief: positief is voor mij een cirkel, negatief een blok. Ik zeg vaak yes terwijl anderen no zeggen, dus yes no is ook een kunstwerk. Het mooiste werk vind ik Love Freedom, waarbij beide woorden een cirkel hebben gekregen. Het ziet er simpel uit, maar voor mij is het heel diep. Of Humane in een cirkel: de mens en AI samen zijn sterker dan de Human die ik in een vierkant heb geplaatst. Door daarover na te denken, zet je mensen aan het denken. Maar dan moet je het wel durven laten zien. Ik had ze al negen maanden in de kast liggen voordat ik de druk op mezelf zette om het aan het eind van het jaar openbaar te maken. Als de board van Google hier nu zou binnenlopen, zou ik meteen een goede sessie kunnen doen, want daar ben ik in getraind. Maar om dit als kunstwerk te presenteren, dat is een grote drempel.

Er kijken en luisteren ongetwijfeld mensen die midden in een storm zitten. We hebben het over een aantal stormen gehad die jij hebt overwonnen. Wat zou jij hen adviseren? Wat is de meest waardevolle les die jij in die tijden hebt geleerd?

Zoek de stilte in de storm op. In de grootste storm is er altijd een plek van stilte, dus organiseer die stilte voor jezelf. Als je door emoties wordt overmand, spreek dan met dierbare mensen om je heen om die emoties te reguleren en te begrijpen waar ze vandaan komen. Ten tweede: ga nooit alleen staan. Verzamel mensen om je heen die je kunnen helpen, die complementair aan je zijn en die de moed hebben om je tegen te spreken. En wat ik zelf altijd denk: alles heeft een reden. Alles is wel ergens goed voor en uiteindelijk komt het wel goed. Dat geloof is heel belangrijk. En als je diepere problemen hebt die bijvoorbeeld uit je jeugd voortkomen, ga dan naar een psycholoog en werk aan jezelf.

 **Onder Druk**

Vond je dit gesprek interessant? Bezoek onze website voor de volledige video-ervaring en meer afleveringen van **Onder Druk**.

[BEZOEK ONDERDRUKPODCAST.NL](https://www.underdrukpodcast.nl)