



## **Marshall Goldsmith depanneert de Amerikaanse CEO**

Werk & hr.  
Door: Sofie Daniels  
Februari 2008

### **Amerika's bekendste managementcoach adviseert toppers van General Electric, Boeing en GlaxoSmithKline**

Marshall Goldsmith helpt managers die zich in hun carrière hebben vastgereden. "Het klinkt heel eenvoudig, maar een gedragsverandering is heel moeilijk." Naar aanleiding van zijn nieuwste boek gaf Amerika's bekendste managementcoach een seminarie in Amsterdam. Onze redacteur zat op de eerste rij.

"Zijn oversten noemden hem hardwerkend en met enorm veel potentieel, maar door zijn snauwende gedrag vonden zijn medewerkers hem allesbehalve een aangename manager. Hoe kon ik die man veranderen?, dacht ik. Ik belde zijn vrouw en kinderen en vroeg naar zijn gedrag thuis. Tot mijn verbazing gaven die zijn collega's gelijk. Ik heb hem gezegd dat hij 'meer geld maakte dan God, maar dat hij er amper vrienden op nahield'. En dat kwam hard aan." Marshall Goldsmith is Amerika's bekendste managementcoach. In het Amerikaanse zakenleven duikt de naam Marshall Goldsmith overal op. Ceo's van General Electric, Boeing, 3M, Ford, GlaxoSmithKline, Goldman Sachs, Cesna, Hasbro, zelfs enkele generaals van het Amerikaanse leger geven openlijk toe dat 'zijn advies hen enorm heeft geholpen op het werk, maar nog meer thuis'. Forbes, Business Week en The Wall Street Journal zetten hem vooraan in hun lijstjes met meest respecteerde managementcoaches. En hij is verbonden aan de beroemde Tuck School of Business (Dartmouth College, New Hampshire). Professor Prahalad noemt Marshall Goldsmith zelfs de 'beste diamantslijper uit de stiel: "Geef hem een ruwe diamant en hij slijpt die snel zodat die schittert." Maar het is wel een dure slijper: met 250.000 dollar voor een sessie zou hij de duurste coach ter wereld zijn.

Zijn nieuwste boek 'What got you here won't get you there', over hoe een succesvol manager nog beter kan worden, is een absolute hit in de VS. Omdat het boek begin maart ook in onze contreien verschijnt (onder de titel 'Tot hier en nu verder!'), gaf hij een seminarie voor de top van het Nederlandse bedrijfsleven. "Het is eigenlijk al mijn 26ste boek. Met al 120.000 verkochte exemplaren ligt de oplage van dit boek al hoger dan die van de 25 vorige samen", vertelt hij met een brede glimlach. En de lezers van 'Soundview', de belangrijkste nieuwsbrief over managementliteratuur, verkozen zopas en met veel voorsprong 'Tot hier en nu verder!' tot het beste businessboek van 2007.

#### **Anderhalf uur, 400 dollar**

Vanwaar zijn ambitie om van harde managers betere mensen te maken? "Zelf groeide ik in een verarmde hoek van Kentucky op. Ik was traag, betweterig en kreeg dikwijls slaag. Van mijn 21 vechtpartijen, verloor ik er achttien. Ik was een echte domkop. Het drong niet tot me door dat ik maar beter mijn verstand kon gebruiken. Het zou nog tien jaar duren voor ik dat zou inzien. Het werd meteen de bouwsteen voor mijn verdere carrière."

Managers kloppen bij hem aan als ze voelen dat ze vastzitten. Een bepaald gedrag blokkeert hun verdere promotie. Bijvoorbeeld, ze kunnen niet luisteren of ze vliegen te snel uit tegen medewerkers. "Ik geloof dat coachen hen iets moet bijleren. Ik werk niet voor niets vanuit de slogan: 'Wij leveren een meetbare

verandering in het gedrag van uw leiders.' Als het gedrag van de manager niet verandert, reken ik niets aan. Maar uiteraard begin ik alleen met mensen die beseffen dat er een probleem is en die zich willen inspannen."

"Meestal zijn het iets oudere, heel rijke mannen met een IQ boven 150. Het zijn slechte verliezers. Voor vijf dollar spelen ze vals, of het nu Trivial Pursuit of een partijtje tennis is." En daar speelt hij op in. Hij spreekt bijvoorbeeld af om de klassieke reactie 'Ja, maar ...' telkens een medewerker een idee lanceert, af te leren. Want die reactie doodt alle frisse ideeën. Telkens de klant 'ja, maar ...' zegt, kost hem dat 5 dollar. "Ik hou van koppige klanten: die brengen me soms na een sessie van anderhalf uur 400 dollar extra op."

### **Hielenlikkers**

Dan illustreert Goldsmith het probleem in de praktijk. Hij vraagt welk van de aanwezige bedrijven in het Amsterdamse zaaltje heeft een document met een uitgeschreven profiel van de ideale manager?

Medewerkers van Heineken, Accenture en Philips steken hun hand op. "Ik durf te wedden dat het document zegt dat uw toekomstige managers integer moeten zijn en echte leiders met zin voor samenwerking?", daagt Marshall Goldsmith hen uit. De heren knikken energiek. "Waarom promoveren uw huidige toplui dan steeds hielenlikkers?" De zaal buldert van het lachen en van herkenning.

Goldsmith smeert wat extra zout in de wonde en daagt de deelnemers uit te zeggen van wie ze het meeste houden: hun partner, de kinderen of hun hond? "Van mijn hond natuurlijk, want die is 's avonds altijd enthousiast als ik moe thuis kom", glimlacht mijn buurman. Goldsmith: "Juist, hij zal nooit een kwaad woord zeggen, zelfs als je dronken binnenstroompelt. Uw hond is de absolute hielenlikker. Draai dit om: wij behandelen onze werknemers als honden."

"Help de anderen, begin bij jezelf. Geef zelf het voorbeeld: er is niets sterker voor de medewerkers dan een leider die ze positief zien verbeteren. En doe dat nu, binnen de 24 uur", zo stuurt Marshall Goldsmith ons opgewarmd de nacht in.

- Begin maart verschijnt het succesvolle boek 'Tot hier en nu verder!' van Marshall Goldsmith (Bruna Uitgevers, 2008, 300 blz., 19,95 euro)

### **De methode van Marshall Goldsmith**

Mijn buurman Jan is manager bij de immobiliënketen Zadelhoff: "Ik ben momenteel klant van Goldsmith. Als baas ben ik te opdringerig. Ik moet leren luisteren." Hij beschrijft de aanpak van Goldsmith:

1. Allereerst gebeurt er een 360° feedbackonderzoek waarbij zowel medewerkers als familieleden hun mening geven over het gedrag van de betrokken manager,

2. Op basis van dat onderzoek worden er een of twee haalbare domeinen voor verbetering afgesproken.

3. De manager zelf licht zijn medewerkers in over die werkpunten. Jan: "Ik heb er met mijn directe medewerkers over gesproken: zij moeten me helpen beter te leren luisteren. Dat heeft een onverwacht effect. Omdat ik me kwetsbaar heb opgesteld, durven zij mij nu ook hun echte problemen voorschotelen. En ze vertellen me wanneer ik over de schreef ga."

4. Collega's lanceren suggesties hoe de werkpunten te verbeteren,

5. De Goldsmith-organisatie volgt de vooruitgang van dichtbij op. "Opvolgen, opvolgen, opvolgen, dat is het grote geheim. Als de manager echt volgt, zullen de collega's de vooruitgang ook daadwerkelijk vaststellen", aldus Marshall Goldsmith. "Het klinkt heel eenvoudig, maar een gedragsverandering is heel moeilijk. Het is als een dieet: het steunt op de wil van de persoon om te veranderen."