



Marshall Goldsmith - De man die ceo's verandert

[home](#) | 07 mei 2010 | Peter van Lonkhuyzen |

Na zijn doorbraak met de bestseller *What Got You Here Won't Get You There* uit 2007 is Marshall Goldsmith, 61 jaar, een rijzende ster. Een gesprek over zijn core business: coaching. “Het is makkelijk jezelf voor de gek te houden.”

Marshall Goldsmith is verschillende dingen. Als onderzoeker op het gebied van leiderschapsontwikkeling en pionier van de 360°-feedback was hij in de jaren '80 en '90 een van de grondleggers van coaching. Hij vestigde zijn eigen praktijk en werd een vooraanstaande managementcoach die meer dan 80 ceo's van grote ondernemingen tot zijn cliënteel mocht rekenen. Forbes noemde hem een van de vijf 'most-respected executive coaches'. Inmiddels is Goldsmith ook bestsellerauteur. Zijn boek *What Got You Here Won't Get You There* uit 2007, een samenvatting van zijn coachinglessen, is een ongekend succes. In enkele jaren werd het 27 keer vertaald en verscheen het in veel landen in de bestseller-top10. Het prettig lezende boek lijkt voor Goldsmith hetzelfde te doen als de *7 Habits* eerder deden voor Stephen Covey: het zet de auteur neer als een prominente gids die steun en wijsheid biedt tijdens het navigeren door de lastige klippen van het (zakelijk) leven. Dit jaar komt Goldsmith twee keer naar Nederland voor een seminar. We vroegen de in Kentucky geboren, en inmiddels in Californië levende Amerikaan naar de geheimen van zijn kernactiviteit: coaching.

U heeft veel succes als coach. Wat doet u goed?

“Coaching kan heel verschillende dingen inhouden. Ik heb eens een boek geredigeerd, *The Art and Practice of Leadership Coaching*, waarin 50 coaches waren opgenomen, die 45 verschillende dingen deden. Wat ik zelf doe is: succesvolle leiders helpen om positieve duurzame gedragsveranderingen te bereiken voor henzelf en hun teams. Ik begeleid geen mensen met integriteitsproblemen of mensen die ontslagen zijn. Ik werk alleen met topmensen en mensen om hen heen.”

Kunt u uitleggen waarom uw aanpak werkt?

“Ik word niet betaald als mijn klanten geen duurzame positieve verandering tot stand brengen. Deze verandering wordt niet gemeten na een periode van dagen of weken, maar na minstens 1,5 jaar. En niet door mij of de klant zelf, maar door de mensen om de klant heen. Die mensen uit zijn omgeving, doorgaans 18 tot 20 mensen, weten wat de klant wil veranderen en worden geleerd om de verandering te herkennen. Ze worden betrokken bij de gedragsverandering. Ik vertel de ceo niet welk gedrag moet worden veranderd, de ceo geeft dat zelf aan.”

U heeft zelf een coach, zoals u beschrijft in uw boek What Got You Here Won't Get You There...

“Ik ben niet anders dan anderen. Ik heb ook hulp nodig. Als ik de coach niet gebruik, voel ik meteen een dip.”

Zoals u beschrijft stelt de coach elke dag dezelfde vragen aan u, zoals ‘Hoeveel sit-ups heb je gedaan?’, of ‘Hoe vaak heb je geprobeerd je gelijk te halen?’ Als u al weet wat hij gaat vragen, waarom vraagt u het dan uzelf niet?

“Het is makkelijker om jezelf voor de gek te houden dan iemand anders. Je kunt je schuldgevoel rationaliseren als je het tegen niemand hoeft te vertellen. De kern van de zaak bij coaching is feedback, en hoe je dat organiseert. Gedragsverandering is een van de moeilijkste dingen en om je gedrag te veranderen, heb je steun nodig. Ik wil mijn vriend Jim, de coach, als we elkaar 's avonds bellen niet teleurstellen. Toen mijn boek op 1 stond op de managementbestsellerlijst, werden er van het best verkopende dieetboek nog altijd 10 keer zoveel verkocht. Amerikanen worden dikker en dikker, en lezen meer en meer dieetboeken. Het probleem is niet snappen hoe het dieet werkt, het probleem is de uitvoering.”

Werkt het bij u?

“Zeker. Mijn conditie is verbeterd en ik werk gedisciplineerder. Zoals Atul Gawande, auteur van The Checklist Manifesto, terecht stelt: drukke en intelligente mensen hebben meer structuur nodig dan anderen. Vanwege hun hectische bestaan. Vorig jaar werd ik uitgenodigd om mee te vliegen in een straaljager. Dat is net een achtbaan, maar dan keer duizend. De admiraal die me begeleidde, een zeer ervaren vlieger, nam voordat we opstegen een uitgebreide checklist door, zoals elke piloot moet doen. Het zijn geen ingewikkelde vragen, de eerste is bijvoorbeeld: ‘Hoeveel brandstof heb je?’ Gawande beschrijft in zijn boek dat chirurgen in ziekenhuizen dergelijke vragenlijsten voorafgaand aan een operatie niet hóeven door te nemen, maar als ze het wél doen daalt het aantal fatale operaties met sprongen. Ik vroeg aan de admiraal: ‘Waarom doen jullie het wel en chirurgen niet?’ Hij antwoordde: ‘Als het vliegtuig crasht, ben ik er geweest. Als de operatie crasht, is de patiënt er geweest.’ Het is droevig, maar hij heeft gelijk.”

Afgezien van de steun die elke coach biedt, zijn er ook grote verschillen tussen coaches.

“Laat me u vertellen wat mijn grootste les van de afgelopen drie jaar is geweest. Niemand wordt beter door mij, mensen worden beter als ze de juiste motivatie hebben en genoeg energie in het proces stoppen. De klant waar ik afgelopen jaren de minste tijd aan heb besteed, bereikte de beste resultaten. En de klant waar ik de meeste tijd in stopte, bereikte het minste. Daar ben ik dan ook niet voor betaald. Dat was een nederig stemmende ervaring. Wat ik ervan geleerd heb is: het gaat niet om mij. Een probleem met mensen die zichzelf executive coach noemen, is dat hun ego een rol gaat spelen. De coaches willen dat mensen vooruitgang boeken zodat ze in de spiegel kunnen kijken en zichzelf op de schouder kunnen slaan. Het gaat hen niet om de klant, maar om zichzelf belangrijk en slim te voelen. Dat is een groot probleem voor coaching. En ik sluit mezelf niet uit; ik beschouw mezelf niet als beter. Het is erg moeilijk om dat te overwinnen.”

U noemt uzelf een ‘filosofisch boeddhist’. Helpt dat hierbij?

“Waarschijnlijk wel. Het boeddhisme helpt om jezelf te relativieren. Mijn levensbeschouwing is beïnvloed door het boeddhisme, maar ik ben geen religieuze boeddhist. Ik zit niet bij een school of kerk.”

Coaching heeft het afgelopen decennium een onstuimige ontwikkeling doorgemaakt. Hoe gaat het nu verder met coaching?

“Zoals veel nieuwe dingen moest coaching eerst door de hypefase heen gaan. Niet alleen nam de vraag toe, maar het aanbod groeide nog sneller, mede door de economische crisis toen duizenden mensen zich ineens coach gingen noemen. Dat is nu gestabiliseerd. Waar ik op hoop is dat het vak verder uiteenvalt in specialismen. Wat coaches doen kan enorm verschillen. Om een voorbeeld te geven, mijn vriend en ! buurman C.K. Prahalad houdt zich uitsluitend bezig met bedrijfsstrategie. Ik uitsluitend met gedragsverandering van leiders. We worden allebei beschouwd als executive coach, maar we doen totaal iets anders. Als iemand mij belt die strategisch advies nodig heeft, verwijs ik hem naar Prahalad en vice versa. Ik hoop dat het vakgebied de generieke definitie van ‘coach’ los kan laten. Het is een nutteloos begrip.”

Heeft u een alternatief voorstel?

“Macro-micro. Wat Prahalad doet is macro, wat ik doe is micro. Het maakt ons eigenlijk geen bal uit hoe het wordt genoemd. Zolang maar duidelijk is wat we doen.”

Mojo

Met zijn nieuwe boek, Mojo – How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back If You Lose It, slaat Goldsmith een nieuwe weg in. “What Got You Here Won’t Get You There ging vooral over ! gedragsverandering”, zegt hij. “Mojo gaat over identiteit. Over hoe mensen zichzelf definiëren.” Het woord mojo staat voor de positieve houding waarmee we succesvolle dingen doen, die volgens Goldsmith ‘van binnen’ haar oorsprong heeft en naar buiten uitstraalt. Het is de gemoedstoestand waarin we terechtkomen als we ons vol overgave en met volle energie storten op onze uitdaging (een rapport produceren, presentatie geven, tenniswedstrijd spelen, ...). Mojo is verwant aan de bekende term ‘flow’ en het ouderwetse ‘zelfvertrouwen’. Het verschil, volgens Goldsmith, is: “dat zelfvertrouwen maar een van de factoren is die een rol spelen. In het boek heb ik het over hoe je betekenis en geluk in je leven kunt vinden. Je kunt met veel zelfvertrouwen je werk doen, maar dat wil niet zeggen dat je gelukkig bent.”

Het thema past perfect bij de optimistische, positieve teneur waarvan Goldsmiths werk doordrongen is. Zoals hij in Mojo schrijft: “De optimist in de kamer heeft altijd meer invloed dan wie dan ook.” De Amerikaan treedt met Mojo buiten het werkveld van de zakelijke coaching. “Dit is meer een selfhelp-boek.”

Het feit dat het vorige boek zo’n enorm succes was, was tegelijk een voordeel én een nadeel, aldus Goldsmith. “Het is veel waarschijnlijker dat het een bestseller wordt. De belangstelling was vanaf het begin heel groot. Maar een nadeel is dat veel lezers een soort kopie verwachten van het vorige boek. Dat wilde ik niet maken.” Mojo verscheen begin dit jaar bij Hyperion in de VS. De Nederlandse vertaling wordt in september in de winkel verwacht.

NB: Tijdens het interview sprak Goldsmith over ‘mijn vriend en buurman C.K. Prahalad’. Het gesprek vond plaats op 14 april, twee dagen vóór het overlijden van Prahalad. Lees ook het [door Rick Nieman geschreven In Memoriam](#)

Op 1 juni spreekt Marshall Goldsmith tijdens het seminar Onzichtbaar leiderschap in Utrecht. Zie voor