

## Carriere: 'Medelijden is ongepast'

Managementgoeroe Marshall Goldsmith leert leiders om beter naar hun ondergeschikten te luisteren. 'Dat is in hun eigen belang'

Door Philip Willems

Exact 250.000 dollar, ofwel 170.000 euro. Dat rekent de Amerikaanse managementcoach Marshall Goldsmith (58) zijn klanten, vaak bestuursvoorzitters, om hen te helpen betere leiders te worden. In Nederland werkte hij onder meer voor McKinsey, in de Verenigde Staten begeleidde hij de bazen van grote concerns als autofabrikant Ford en zakenbank Goldman Sachs. 'Werknemers zijn veel minder tolerant dan vroeger.'

ELSEVIER De bazen van vandaag hebben het maar lastig?

Marshall Goldsmith: 'Het blijven natuurlijk succesvolle mensen met grote ego's die enorm veel geld verdienen, dus medelijden is ongepast. Maar het is wel zo dat personeel veeleisender is geworden. Ik coachte een tijdje terug een Amerikaanse admiraal. Ondanks alle verhalen over discipline in het leger, moet je niet denken dat hij zijn mensen kan afsnauwen. Dan stappen ze gewoon op. Zeker in de Verenigde Staten moet een baas steeds meer politiek correct zijn. Het is een kwestie van tijd vóór dat overslaat naar Europa. Ook naar Nederland, terwijl hier toch een traditie van directheid heerst.'

ELSEVIER Maar als bazen worden gedwongen zich al te diplomatiek op te stellen, dan zijn er toch geen krachtige leiders meer?

Goldsmith: 'Dat is maar zelden het probleem. De baas is bijna altijd iemand met een enorme drang om te winnen. Ik ken niet één bestuursvoorzitter die een gebrek aan zelfvertrouwen heeft. Het probleem van de baas is veel meer dat hij geneigd is over alles en iedereen heen te walsen.'

ELSEVIER Dat pikt het personeel niet?

Goldsmith: 'Openlijk zullen werknemers nooit klagen. Het zit in de aard van het beestje om te slijmen bij de baas. Iedereen weet hoe het gaat: als een hogere manager maar een suggestie doet, dan wordt die wet. Maar dat betekent nog niet dat de werknemers ook tevreden zijn. De baas gaat zich door hun vlijerijen steeds meer als een zonnekoning gedragen, maar tegelijkertijd gaat het personeel achter zijn rug om morren en minder hard werken.'

ELSEVIER Wat is daar aan te doen?

Goldsmith: 'De houding van de baas is allesbepalend voor de gedragingen van de werknemers. Ik help om de relatie tussen beide partijen te verbeteren. Het belangrijkste hierbij is dat diegene die aan het roer staat, leert luisteren naar de mensen die onder hem staan. Naar hun ideeën, maar ook naar hun kritiek. Daar wordt overigens niet alleen het bedrijf beter van. Als werknemers zich gewaardeerd weten door hun baas, zullen ze hem ook verder omhoog helpen.'

ELSEVIER Hoe succesvol bent u in het leren luisteren van leiders?

Goldsmith: 'Het is hard werk om managers zover te krijgen dat ze hun eigenzinnigheid temperen. Maar goed, topmensen die niet het gevoel hebben dat ik ze heb geholpen, hoeven me niet te betalen. Dat gebeurt in ongeveer 10 procent van de gevallen - en om verschillende redenen. Af en toe is een manager te koppig. Soms ook is de relatie tussen baas en werknemers te zeer verzuurd. Zo is het eens gebeurd dat het personeel beloofde de baas een nieuwe kans te geven, maar dat er snel na mijn vertrek toch een opstand kwam. In dat geval ben ik niets meer dan een pion in een politiek spel. Want dan kunnen de werknemers zeggen: "Het is niet dat we het niet met hem hebben geprobeerd!"'