

## **Dat CEO's beter worden ligt niet aan mij**

**Marshall Goldsmith is een van de succesvolste coaches ter wereld. Hij helpt CEO's om beter te worden in de ogen van hun collega's. "Wat ik doe is heel eenvoudig, maar het is niet gemakkelijk."**

Management Scope, Februari 2006  
Tekst Twan van de Kerkhof  
Fotografie

Hij is een van de succesvolste coaches ter wereld en is volgens het Amerikaanse blad 'Business Week' zelfs hét symbool geworden voor de sector. Hij verdient \$1,5 miljoen per jaar, eenderde daarvan door een handjevol zware leidinggevendenden te coachen, de rest door lezingen en workshops te geven (\$17.000 per optreden) en uit inkomsten van zijn boeken (achttien tot nog toe).

Marshall Goldsmith schernt graag met zijn prestige. Hij kaart zijn symboolstatus zelf tot drie maal toe aan en verwijst ook gretig naar andere publicaties over zichzelf in de grote bladen. Maar hij steekt er tegelijkertijd de draak mee. Terwijl andere managementgoeroes zich pompeus en opgeblazen gedragen, sprong Goldsmith tijdens de presentatie die hij onlangs in Nederland gaf, op en van stoelen, gehuld in een felgroen poloshirt en een beige vrijetijdspantalon. Hij lacht veel en doet dat met een opvallend geluid. Terwijl de meeste mensen uitademen als zij lachen, ademt hij in en maakt daarbij een hoog geluid dat klinkt als 'agh agh agh agh'. Het zou ook uit de vogelkooien in Artis kunnen komen. Dit is in elk geval geen doorsneemeneer.

***"Ik krijg alleen betaald bij positieve resultaten. De opdrachtgever bepaalt"***

De coachees van Goldsmith zijn bijzonder succesvolle mensen. Anders zouden ze zijn tarieven niet kunnen betalen. Het zijn topmensen van de grootste en meest prestigieuze ondernemingen van de wereld, vooral van Amerikaanse ondernemingen als Boeing, General Electric en Johnson & Johnson, maar ook van bijvoorbeeld de Zwitserse bank UBS en het Japanse Toyota. Het probleem van succesvolle mensen is dat ze moeilijk veranderen. Ze zijn immers succesvol, dus waarom zouden ze niet doorgaan zoals ze bezig zijn? Daarom werkt Goldsmith in steeds mindere mate met zijn coachees en steeds meer met de mensen om hen heen.

Goldsmith voert diepgaande gesprekken met de mensen om de leider heen en rapporteert de uitkomsten terug aan de leider. Vaak komen daarin zaken aan de orde die de leider niet meer te horen krijgt van zijn directe collega's. De leider kiest zelf één of twee punten uit die hij in zijn gedrag wil veranderen, bijvoorbeeld beter luisteren of niet altijd willen winnen. Vervolgens selecteert hij zelf de medewerkers van wie hij wil dat ze hem helpen in het proces om tot die verandering te komen. Goldsmith gaat ervan uit dat een drukbezette CEO alleen tijd zal investeren in een proces van persoonlijke verandering als hij de richting en het klankbord zelf kiest. Hij zal alleen luisteren naar mensen die hij respecteert. Deze collega's

laten de CEO op gezette tijden weten of ze vooruitgang constateren in zijn zelf bepaalde doelstellingen.

“Het is mijn vak om succesvolle leiders te helpen om op lange termijn positieve veranderingen in hun gedrag te bereiken. Wat ik doe is heel eenvoudig, maar het is niet gemakkelijk. Ik vraag de mensen met wie ik werk feedback te halen bij hun collega’s. Vraag maar aan iedereen wat je zou moeten verbeteren om het grootste verschil te maken in hoe je als leider optreedt. Sinds een jaar of twee besteed ik meer tijd met de stakeholders en minder met mijn eigenlijke klanten.”

### ***Wie zijn die stakeholders?***

“De geselecteerde collega’s. Vroeger dacht ik dat mensen beter werden dankzij mij. Maar hoe kan het dan dat sommige mensen véél beter worden, anderen een beetje beter en weer anderen niet veranderen? Ik ben dezelfde. Het ligt dus niet aan mij. Ik besteed nu meer dan de helft van mijn tijd met de collega’s die mijn klant helpen om beter te worden. Ik praat met hen over strategieën om hen te helpen de klant te helpen. Ik vraag hen wat ze ooit hebben gedaan om hun baas te helpen beter te worden. Het antwoord is meestal ‘niets’. Als ik hen vraag wat ze kunnen doen om hun baas te helpen, hebben ze meestal volop antwoorden. Ze beginnen er verantwoordelijkheid voor te nemen om hun baas te helpen beter te worden. Het grootste deel van mijn coaching is het coachen van de collega’s bij het coachen van de klant. Ik krijg alleen maar betaald bij positieve resultaten.”

### ***Wat zijn positieve resultaten?***

“Positieve veranderingen op lange termijn als gemeten niet door jou maar door de mensen om je heen.”

### ***Maar als mijn medewerkers zeggen dat ik een aardigere baas ben, betekent dat niet dat ik beter presteer.***

“Dat klopt. Leiderschap is geen wedstrijd in populariteit. Je vraagt als CEO dus of dit gedrag zal resulteren in een economisch voordeel voor de onderneming. De collega en de CEO besluiten dat, ik niet.”

### ***Profiteren de aandeelhouders ervan?***

“Mijn klanten denken van wel. Ik heb wiskunde gestudeerd, ik zou dat niet durven te beweren.”

### ***Interesseert het u?***

“Ja. Omdat ik denk dat de baas een verplichting heeft naar de aandeelhouders. Hij zou dit niet doen als hij niet geloofde dat de onderneming er op lange termijn beter van werd. Aan de andere kant: een van mijn klanten is Texaco. Hun jaarwinst wordt beïnvloed door 27.000 factoren, waarbij de oliesituatie in het Midden-Oosten veel belangrijker is dan mijn coaching. Ik kan niet hard maken dat Texaco volgend jaar meer geld verdient dankzij mij. Mijn klanten zijn allemaal slimme mensen. Zij geloven dat dit proces het bedrijf helpt. Zij weten het beter dan ik.”

### ***“Eén blik van een CEO is genoeg om een voorstel om zeep te helpen”***

### ***U legt een nadrukkelijk verband tussen leiderschapsontwikkeling en betere bedrijfsresultaten. U vindt dat dit verband veel te weinig wordt gelegd. Wat is er mis?***

“De meting van resultaten. Na een leiderschapsprogramma wordt gemeten wat de deelnemers vonden van de sprekers, van de lunch, van hun kamer. Daarmee worden de sprekers, de koks

en de conciërges beoordeeld, niet de leiders. Als je wilt dat mensen beter worden, moet je de leiders beoordelen. Ik mag dit zeggen. Ik ben een van de hoogst beoordeelde sprekers ter wereld. Ik win de wedstrijd, maar het is een vreemde wedstrijd. Ik ben de winnaar van een vreemde wedstrijd, agh agh agh agh.”

***Zijn er zaken die veel leiders proberen te verbeteren?***

“Het meest komt de wil om te winnen voor. Als CEO heb je moeten winnen om de top te halen. Als je daar bent aangekomen, win je altijd. Zijn of haar suggesties worden opgevat als opdrachten. Iedereen in de vergadering kijkt naar het gezicht van de CEO. Eén blik is genoeg om een voorstel om zeep te helpen, of je dat bewust doet of niet. Daar moet je mee stoppen. Je moet ook andere mensen laten winnen.”

***Het is moeilijk om dat te veranderen.***

“Alles wat ik doe is moeilijk. Het is niet complex maar het is niet gemakkelijk.”

***Hoe kunnen collega's de blik van de CEO veranderen?***

“Door voortdurend feedback te leveren. Als de CEO je bij een presentatie aankijkt alsof je een idioot bent, kun je daar iets van zeggen. Mogelijk heeft hij het niet eens in de gaten. Ik heb een CEO gecoacht die aanvoerder was geweest van de debatploeg van Cambridge. Hij kreeg als feedback dat hij geen open dialoog aanging. Hij werd boos: ‘Hoe bedoelen ze? Ik was aanvoerder van de debatploeg. Niemand houdt meer van open dialoog dan ik.’ Hij was geen slecht mens. Het was niet zijn intentie om mensen te schofferen, maar toch gaf hij hen dat gevoel. Hij had het gewoon niet in de gaten.”

***Wat gebeurde er met hem?***

“Hij werd een stuk beter en ik kreeg betaald. Hij ging beter luisteren en kreeg in de gaten dat er geen sprake was van discussie als hij in discussie ging met medewerkers van drie niveaus lager.”

***Wanneer wordt u niet betaald?***

“Advocaten zijn gek op me. In het contract staat dat de opdrachtgever alleen hoeft te betalen als hij het waard vindt. Het bedrijf heeft geen enkele verplichting om me te betalen.”

***Komt het voor dat u niet wordt betaald?***

“Ja, in een op de acht gevallen. De eerste keer dat het gebeurde zat mijn ego in de weg. Ik had het idee dat ik zo goed was dat ik mensen kon redden. Ik vroeg een kerel waarom hij dacht dat medewerkers het gevoel hadden dat ze niet werden gerespecteerd. Hij zegt: ‘Omdat het idioten zijn’. Dat zou een aanwijzing moeten zijn geweest. Ik zou hem voorbij hebben moeten laten gaan. Maar dat deed ik niet; ik moest hem redden. Het kostte me een jaar van mijn leven en toen ben ik naar zijn CEO gegaan en heb gezegd: ‘Doe de wereld een lol en schiet die vent neer voordat ik het doe’. Agh agh agh agh. Dat was de eerste keer dat ik niet betaald kreeg. Dat is daarna vaker voorgekomen en daar schaam ik me niet voor. Mensen die zeggen dat ze nooit zijn mislukt, hebben ook niet veel geprobeerd.”

***Komt uw weerstand tegen in uw werk?***

“Als ik weerstand tegen zou komen, zou ik niet met die mensen werken. Ik probeer mensen niet te overtuigen. Als je niet gelooft in wat ik doe, nemen we afscheid. Ik heb werk genoeg.”

***Bent u optimistisch of pessimistisch over het leiderschap in het bedrijfsleven?***

“Ik ben een optimist op microniveau. Op macroniveau weet ik niet genoeg om optimistisch of pessimistisch te zijn.”

***Waarom bent u een optimist op microniveau?***

“Dat moet wel. Ik moet erin kunnen geloven dat mensen in staat zijn beter te worden. Waarom zou ik dit anders doen? Als ik een pessimist zou zijn, was ik idioot.”

***“Ik klets liever zes uur met de burens in het vliegtuig dan dat ik op mijn pc ga schrijven”***

***Hoe heeft uw werk u persoonlijk veranderd?***

“Ik probeer alles toe te passen op mijzelf. Ik heb iemand gevraagd mij elke avond om 10 uur te bellen en een aantal vragen aan me te stellen. De eerste vraag is altijd: hoe gelukkig was je vandaag? Dat biedt mij elke dag een geheugensteuntje voor hoe leuk dit is.”

***In uw presentatie zei u dat het belangrijk is af en toe adem te halen. U bent zo energiek bezig dat het publiek nauwelijks de kans krijgt om adem te halen, laat staan uzelf. Wanneer neemt u de tijd voor uzelf?***

“Daar ligt mijn grootste ruimte voor verbetering. Mijn grootste uitdaging is dat ik wat ik doe te leuk vind, dat ik mensen te leuk vind. Voor groepen staan vind ik het leukste, maar het schrijven heeft veel meer invloed. Veel meer mensen kunnen lezen wat ik schrijf dan er mensen naar mij kunnen luisteren. Ik krijg ook elke avond de vraag hoeveel tijd ik heb besteed aan schrijven. Helaas ben ik erg extrovert. Ik zit liever zes uur te kletsen met mijn burens in het vliegtuig dan dat ik mijn pc te voorschijn haal en ga schrijven. Of ze het leuk vinden of niet, ik onderwijs hen toch; agh agh agh agh.”

**Marshall Goldsmith**

**Opleiding:** wiskundige economie Rose-Hulman Institute of Technology; MBA Indiana University; PhD UCLA

**Loopbaan:** associate dean Loyola Marymount University, Los Angeles; Founding partner Keilty, Goldsmith and Co; Oprichter Marshall Goldsmith Partners, met coaches in veel landen

**Nevenactiviteiten:** doceert aan Dartmouth College en University of Michigan bij opleidingen voor ervaren managers; schrijft boeken en artikelen over leiderschap en coaching. Maakte deel uit van het bestuur van de Peter Drucker Foundation. Was tevens vrijwilliger van het jaar bij het Amerikaanse Rode Kruis

**Hobby's:** lezen, vooral boeken over boeddhisme, Goldsmith is praktiserend boeddhist  
Goldsmith is getrouwd en heeft een zoon en een dochter.