



Nóg succesvoller door minder te winnen

Door Anouk Kemper
12 februari 2008

Bij succes horen ook problemen, weet managementgoeroe Marshall Goldsmith. 'Maar daar hoor je niemand over.' Succesvol zijn alléén is dan ook niet genoeg vindt hij. 'Nog succesvoller worden? Laat anderen ook eens winnen.' Marshall Goldsmith: 'Denk maar niet dat je 'vrienden' van je werk naast je sterfbed staan.'

Koppige mensen. Daar gaat zijn boek, *'What Got You Here, Won't Get You There* in feite over. *'I love stubborn people.* Wat dat betreft zit ik goed in Nederland.'

Marshall Goldsmith lacht hard om zijn eigen opmerking, maar verontschuldigt zich vervolgens met: 'Ik generaliseer natuurlijk een beetje.' De 58-jarige Amerikaan heeft het in 2007 populairste managementboek van de Verenigde Staten geschreven en wil Nederland graag met zijn visie laten kennismaken. Later op de middag zal hij in het Amsterdamse café-restaurant Dauphine een workshop geven aan managers van onder andere Heineken en Philips.

Goldsmith is in zijn thuisland een icoon. Hij trainde en coachte meer dan tachtig CEO's van grote bedrijven als Goldman Sachs en Ford Motor Company. Het Amerikaanse tijdschrift *BusinessWeek* noemt hem één van de invloedrijkste trainers in de geschiedenis van leiderschapontwikkeling. De Alliant International University doopte zijn faculteit Bedrijfswetenschappen zelfs om tot de Marshall Goldsmith School of Management. Marshall promoveerde zelf aan de Universiteit van California op een onderzoek over organisatorisch gedrag. Sinds 1996 heeft de trainingsgoeroe 22 boeken over management geschreven, vermeldt zijn website. 'Nou dat is niet helemaal waar. Van sommige boeken was ik slechts eindredacteur. En voor sommige boeken heb ik maar één artikel geschreven.'

In zijn nieuwste boek legt hij succesvolle mensen uit hoe ze nog succesvoller kunnen worden. Dat dit werk zelf een groot succes is, kan Goldsmith wel verklaren. Volgens hem wordt in andere boeken steeds hetzelfde gedaan. 'Dan wordt Jack Welch (oud CEO van General Electric) weer eens geïnterviewd. En ja, het gaat ook áltijd over het bereiken van succes. Maar wat als dat eenmaal gelukt is? Bij succes komen ook problemen kijken, maar daar hoor je nooit iemand over.'

Gelukkig schiet de schrijver op dat punt te hulp. De grote leiders hebben het zelf namelijk niet door, maar ieder van hen heeft kleine, vervelende gewoonten die hen remmen, meent Goldsmith. 'Deze mensen willen vooral tonen hoe slim ze zijn. En ze willen altijd winnen. Laat een ander ook eens winnen!' Als je dit *let-it-go*-principe toepast, zal volgens Goldsmith ook je thuisfeer erop vooruitgaan. Hij schetst een herkenbare situatie waarin een stel

discussieert over de keuze van een restaurant. De man krijgt uiteindelijk z'n zin, maar de vrouw vindt het eten en de service verschrikkelijk in 'zijn' restaurant. 'Wat doen de meeste mensen dan? Ze zeggen: zie je nou wel, je had naar mij moeten luisteren! Het is helemaal niks hier. Maar wat je eigenlijk moet doen; *shut up! Just eat the food.* Je hoeft niet altijd je gelijk te halen.'

Goldsmith hoeft zijn succesvolle cliënten één ding niet te leren. 'Hoe ze geld moeten verdienen. Dat weten ze wel. Mijn laatste cliënt had vorig jaar bij Goldman Sachs 35 miljoen verdiend. Hij zei; maar jij hebt me geholpen een betere man en vader te worden.'

De managementgoeroe vermeldt dit feitje op zijn website, in zijn boek, tijdens het interview en zijn workshop. Voor Goldsmith, die tevens boeddhist is, valt succes niet te meten in geld. Iedereen die zich goed redt in de maatschappij is succesvol. 'Zolang je niet disfunctioneert, werkt, met mensen kunt opschieten, geniet van het leven, heb je succes.'

Hoewel de coach toegeeft voornamelijk *old rich men* te trainen, geeft hij ook workshop aan carrièrevrouwen. Wat dat betreft heeft hij nog wel een tip voor Hillary Clinton; 'Ze moet wat warmer zijn door bijvoorbeeld vaker te lachen en minder strijdlust te vertonen. Dat traantje was wel een goede zet. Mocht Obama het niet redden, dan gaat mijn *support* naar haar.'

Zo'n twee uur later belooft Goldsmith zijn publiek dat het een interactieve workshop zal worden. De aanwezige groep donkerblauwe pakken huivert even, maar lacht al snel om de grappen van hun workshopleider. Hij pepert zijn toehoorders in niet altijd met een oordeel klaar te staan en laat hen dit meteen oefenen, De ruim zeventig aanwezigen moeten door de ruimte lopen en aan vreemden advies vragen over hoe zij een slechte eigenschap kunnen aanpakken. 'Je mag geen commentaar geven op het advies, je zegt gewoon; bedankt', draagt Goldsmith hen op. '*No feedback about the past.* Het gaat om *feedforward*: laat het verleden los, luister naar de suggesties zonder te oordelen, help en leer zoveel je kunt.'

De start is ietwat onwennig, maar na een minuut voorzien wildvreemden elkaar van advies, omdat de ander daarom vroeg. 'Ik ben heel ongeduldig, heb je misschien een tip voor me?' vraagt een jonge man in een wit overhemd. 'Misschien moet je een duidelijke planning maken, zodat je precies weet wat je kunt verwachten', zegt de ander. De tip wordt nauwkeurig opgeschreven. 'Bedankt! Kan ik je ook nog ergens mee helpen?' Maar de tipgever kan zo snel niets bedenken.

Tien minuten later zit iedereen voldaan op zijn plek. Goldsmiths moraal: je hoeft mensen niet te kennen om ze te helpen. Tot slot worden de Nederlandse managers er nog aan herinnerd hun familie en vrienden te koesteren. 'Want denk maar niet dat je 'vrienden' van je werk naast je sterfbed staan.'

En wat Goldsmith nog belangrijker vindt; leef je droom na. '*Just go for it. Business advice isn't much different.*'

What Got You Here, Won't Get You There, wordt in Nederland uitgegeven als Tot Hier en Nu Verder.