

MT Management Team



Marshall Goldsmith: 'Van feedback word je beter'

24 feb 2016 | Peter van Lonkhuyzen

Moed, nederigheid en discipline. Iedereen met die eigenschappen kan zichzelf verbeteren.



Dat zegt managementgoeroe en topcoach Marshall Goldsmith. "Het draait erom de schaamte te

overwinnen."

Om Marshall Goldsmith te begrijpen, moet je zijn methode kennen. Goldsmith werkt als executive coach voor grote organisaties –waarschijnlijk is hij de duurste coach ter wereld. Hij werkte met meer dan 150 ceo's van grote bedrijven als Ford, Walmart, American Express en Pfizer.

Coachingtraject

In een coachingtraject dat zo'n 1,5 jaar duurt onderwerpt hij de topmensen aan, zoals hij zelf zegt, 'eenvoudige, maar keiharde regels'. Om te beginnen interviewt hij daarbij tientallen mensen uit de omgeving van de ceo: collega's, ondergeschikten, familieleden.

Merkbare verbetering

Welke persoonlijke eigenschappen moet de ceo volgens hen veranderen? Hoekan hij zich verbeteren? Het verslag van die feedback gaat naar de ceozelf. Als die zich erin kan vinden, gaat Goldsmith hem leren excuses te maken aan de collega's voor zijn fouten. Hij leert de ceo om openlijk dank te betuigen aan iedereen die hem helpt. Tot slot wordt een follow up-systeem ingevoerd, waarbij de ceo met zijn collega's regelmatig bespreekt hoe zijn voorgenomen gedragsverandering vordert. En dan komt de clou: Goldsmith stuurt zelf pas een rekening als door die collega's een merkbare verbetering is geconstateerd.

Snuffelen naar antiek

"Zoals veel dingen in het leven kwam de methode min of meer toevallig tot stand", zegt Goldsmith in de lobby van het Amsterdamse Conservatorium Hotel. De voorgaande dag had hij voor een training van Focus Conferences een gezelschap van Nederlandse zakenmensen en coaches getraakteerd op een buitengewoon vermakelijke lezing annex workshop.

Vandaag, zaterdag, heeft hij gereserveerd voor zijn hobby: snuffelen naar antiek. Maar eerst legt hij nog graag uit hoe je volgens hem gedrag kunt veranderen. "Ik praatte ooit met een ceo, en die zei: 'Er werkt bij ons een jonge vent, slim, toegewijd, gedreven, arrogant, vervelende betweter. Het zou me een fortuin waard zijn als ik zijn gedrag kon veranderen.' Ik pikte het woord fortuin op, dat vond ik een leuk woord."

Pionier

"Ik zei: ik zal een jaar met hem werken. Als zijn gedrag verbetert, moet je me betalen, anders niet. Hij zei: verkocht. Daarmee kwam ik in de coaching terecht." Dat was ruim 30 jaar geleden.

Met zijn 360-gradenfeedback-methode was Goldsmith een pionier. De methode leidde tot artikelen en uiteindelijk boeken. De boeken werden bestsellers. Tegenwoordig is hij vaste gast in de top-10 van de Thinkers50, de lijst met meest invloedrijke denkers ter wereld. De 66-jarige Amerikaan reist als managementgoeroe rond.

"Ken je de film *Up in the air*?" vraagt hij. "Die film waarin George Clooney iemand speelt die zoveel airmiles heeft dat hij een uniek klantenkaartje krijgt? Nou, zo'n kaartje heb ik ook."

Manage je eigen feedback

In zijn jongste boek *Triggers* verplaatst Goldsmith zijn methode van de wereld van de ceo's naar die van

iedereen. Hardnekkige gedragspatronen veranderen is een van de lastigste dingen die er bestaan, waar niet voor niets een hele industrie van zelfhulpboeken en trainingen omheen is ontstaan.

Goldsmith voegt daar zijn eigen aanpak aan toe, die er heel in het kort op neerkomt dat je je eigen feedback leert managen. Wat zijn 'triggers'? "Een trigger is een stimulus. Elke dag worden we beïnvloed door stimuli die maken dat we ander gedrag vertonen dan we eigenlijk zouden willen. We plannen onze dag alsof er niks onverwachts zal gebeuren, maar dat is een illusie. De kunst is te leren omgaan met die triggers."

Wat gaat er mis? We maken onszelf dingen wijs. We denken dat we 'even iets' moeten doen, terwijl het eigenlijk een flinke klus is. We menen dat als we ons maar goed inprenten dat roken ongezond is, we wel van de sigaretten kunnen afblijven. Zo makkelijk is het niet.

Apengeest

"We hebben ook last van onze apengeest. Dat is een Boeddhistische term. Onze geest slingert als een aap van de ene gedachte naar de andere. We gaan 'even' online om iets op te zoeken. Drie uur later zijn we nog aan het surfen. En inmiddels zijn we vergeten waarom we ook weer online waren gegaan."

Wat is het eerste dat je kunt doen om jezelf te veranderen?

'Twee dingen. Vraag de mensen om je heen hoe je je kunt verbeteren als collega, echtgenoot, ouder, of wat het ook is dat je wilt aanpakken. Kies de suggesties die je belangrijk vindt, en blijf regelmatig de mening van je omgeving vragen. Maak daarnaast een lijst met verbeterpunten. Noteer ze als actieve vragen, en geef elke dag antwoord. Maak een rapportje aan het eind van de week. Als je, zoals ik, niet mans genoeg bent om jezelf zo bij te sturen, vraag dan iemand anders om je de vragen te stellen.'

Wat zijn 'actieve vragen'?

'Vragen die uitgaan van wat je zelf kunt doen. Niet: "Hoe positief ben je met anderen omgegaan?", maar: "Heb je je best gedaan om positief met anderen om te gaan?" Bij de eerste vraag kun je de omstandigheden nog de schuld geven. Belangrijker is of je ergens je best voor hebt gedaan, of niet. De actieve vragen waren, daar ben ik heel trots op, een idee van mijn dochter Kelly. Er wordt momenteel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het effect, en de eerste resultaten zijn positief.'

Waarom heb je iemand nodig om jezelf vragen te stellen?

'Omdat het makkelijker is jezelf voor de gek te houden dan om tegen iemand te liegen. Als ik voor mezelf spreek: ik heb het echt nodig. Mijn zelfdiscipline is niet sterk genoeg. Ik doe het al jaren, iemand belt me elke dag op en stelt tientallen vragen. Ik moet wel zeggen dat ik niemand anders ken die het zo doet.'

Waarom niet?

'Veel mensen vinden het vreemd. Laat je iemand jezelf precies dezelfde vragen stellen? Betaal je daar ook nog voor? Zoiets past niet bij je zelfbeeld: "Ik ben Marshall Goldsmith en ik vind mezelf de beste coach ter wereld!" Dan ga je toch niet zoiets doms doen? Maar de trots, of schaamte, overwinnen, is precies waar het om draait.'

Is dat het geheim van uw coachingmethode? Mensen inschakelen rond de coachee?

‘Toen ik begon met coachen dacht ik dat het allemaal draaide om mij als coach. Ik was de slimmerik die alle antwoorden in petto had. Toen realiseerde ik me dat het ging om iedereen om de gecoachte heen. Als je met die mensen beter wilt samenwerken, moet je van hen leren. Zelf ben ik daarbij slechts een klein onderdeel.’

Hoe stel ik me dat in de praktijk voor, een ceo aanleren zijn excuses aan te bieden?

‘Ik oefen een-op-een met ze. Daarna gaan ze aan de gang. Ze bieden hun medewerkers individueel de excuses aan voor hun gedrag. Uiteindelijk zie je vaak dat ze het voor het hele team doen. Voor honderden mensen soms. Voor ceo's gaat het soms tegen hun intuïtie in. Hun neiging is de mensen in hun omgeving verantwoordelijk te maken. Maar het moet volkomen duidelijk zijn dat zij, en zij alleen, de verantwoordelijkheid moeten nemen voor het ongewenste gedrag. Er zijn geen uitvluchten mogelijk. Als je wilt dat de mensen in je team de verantwoordelijkheid dragen voor hun werk, prima, maar neem dan eerst de verantwoordelijkheid voor je eigen daden.’

De ceo's zijn de popsterren van het bedrijfsleven. Ze staan aan de top. Wat is hun reden om te willen veranderen?

‘Er zijn allerlei redenen. Soms hebben ze problemen. Maar soms is het ook omdat ze een rolmodel willen zijn. Als je als ceo predikt dat je mensen beter moeten worden, wat doen ze dan? Dan gaan ze tegen hun mensen zeggen dat ze beter moeten worden. Als je laat zien dat je het zelf doet, geef je een heel andere boodschap. Een van mijn klanten was George Borst, ceo van Toyota Financial Services. Bij een meeting met zijn top-500 liet hij een foto zien en zei: hier zie je mijn coach Marshall die me feedback geeft. Op de foto stond hij gebogen, en ik stond klaar met een honkbalknuppel. Iedereen lachte. Maar de boodschap was duidelijk: ik krijg feedback om beter te worden. Nu zijn jullie aan de beurt.’

Het ego overwinnen lijkt de belangrijkste stap. Is het ego de probleemfactor?

‘Er zijn twee kanten, trots en schaamte. Sommige artsen zijn te trots om checklists met hun verplegers door te nemen. Anderen schamen zich. Het komt op hetzelfde neer. Als wél checklists worden gebruikt, gaan minder mensen dood. Atul Gawande schrijft dat meer mensen in de VS zijn omgekomen door het ego van de artsen dan door de oorlogen in Vietnam, Korea en Irak bij elkaar. Schaamte overwinnen is moeilijk. Maar als je als ceo de moed hebt om toe te geven dat je het zelf niet weet, ga je niet af. Je staat juist sterker, je bent immers eerlijk. Je kunt samen met je team op zoek naar iemand die het wél weet.’

Werkt uw methode altijd?

‘In de loop der jaren heb ik gemerkt dat mijn methode bij sommige mensen werkt, maar bij anderen totaal niet. Er zijn drie eigenschappen die je nodig hebt om jezelf te verbeteren. In de eerste plaats moet je de moed hebben eerlijk in de spiegel te kijken. Zo eerlijk mogelijk. Je moet verder bescheiden genoeg zijn om te weten dat het beter kan. Als je dat niet beseft, werkt het niet. De derde eigenschap is discipline, de discipline om er elke dag mee bezig te zijn. Moed, nederigheid en discipline, als je dat hebt, kun je jezelf verbeteren.’

Vraag een gratis proefnummer aan