

Hoe succesvolle mensen  
nog succesvoller worden!



# TOT HIER EN NU VERDER!

Marshall Goldsmith

met Pieter ter Kuile en Mark Reiter

## **Over het boek**

Of je nu boven aan de ladder staat, of nog aan het klimmen bent: dit boek is jouw gids om van je slechte gewoontes af te komen en te bereiken wat je wilt bereiken.

## **Wat staat jou in de weg?**

Je inspanningen werpen vruchten af. Je doet het goed binnen je werkveld. Maar iets staat je in de weg om die volgende stap te zetten. Het zou weleens een van die slechte gewoontes kunnen zijn. Misschien is dat ene foutje, een vorm van gedrag waarvan je jezelf mogelijk niet eens bewust bent, het enige wat een barrière vormt tussen jou en het doel dat je nastreeft. Het zou zelfs precies die eigenschap kunnen zijn – bijvoorbeeld altijd willen winnen – die je heeft gebracht waar je nu bent.

## **Herken je jezelf hierin?**

- Je denkt dat je helpt door altijd je kennis te delen, maar anderen vinden je arrogant
- Je denkt dat je waardevol commentaar geeft, maar anderen zien het als bemoeizucht
- Je denkt dat je efficiënt delegeert, maar anderen denken dat je verantwoordelijkheden uit de weg gaat
- Je denkt dat je op het juiste moment je mond weet te houden, maar anderen zien je als non-communicatief
- Je denkt dat je anderen de ruimte geeft voor eigen initiatief, maar zij voelen zich gepasseerd.

## **Wie kan je helpen?**

Marshall Goldsmith is een expert die topmensen uit het zakenleven helpt om hun – soms onbewuste – gewoontes te doorbreken en zo nog succesvoller te worden. Forbes noemde hem een van de vijf meest gerespecteerde executive coaches en *The Wall Street Journal* plaatste hem in de top tien van trainers voor executives. Goldsmith heeft gewerkt met een groot aantal CEO's en toekomstige CEO's van bedrijven uit de *Fortune 500*. Eén jaar coaching kost 250.000 dollar, maar in dit boek krijg je Marshalls unieke advies tegen een lagere prijs.

## **Aanbevelingen voor *Tot hier en nu verder!***

Een boek uit de praktijk waarmee managers zichzelf écht kunnen verbeteren! Marshall Goldsmith kent de problemen waar leiders mee worstelen van dichtbij en tot in detail. Hij is daarom in staat om scherp de zwakke plekken aan te wijzen in het gedrag van succesvolle managers. Zwakke plekken die hunzelf en hun mensen nu nog belemmeren om door te groeien. Vervolgens geeft hij zijn positieve en bewezen aanpak om tot verbeteringen te komen.

*Ben Tiggelaar, auteur van de bestseller Dromen, Durven, Doen*

In een wereld vol met coaches vind je niet snel iemand met de praktische genialiteit van Marshall Goldsmith. Op zijn gebruikelijke glasheldere toon maakt hij het verschil tussen coachen en echt coachen duidelijk.

*Manfred Kets de Vries, professor Leiderschap, INSEAD*

Als de beste corporate coach heeft Marshall Goldsmith zichzelf weer overtroffen. Dit boek beschrijft zijn beproefde, doeltreffende methode om tot effectiever gedrag te komen in toegankelijke taal. Verplichte kost voor liefhebbers van krachtige, praktische concepten in simpele woorden. Moderne leiders worden geconfronteerd met een steeds complexere omgeving. Voor succesvolle leiders zijn coachen en gecoacht worden daarom cruciaal.

*Fons Trompenaars, oprichter Trompenaars Hampden-Turner*

Het boek *Tot hier en nu verder!* las ik in een ruk uit. Ik realiseerde mij dat de eigenschappen die mij tot 'hier' brachten, mijn verdere ontwikkeling in de weg kunnen staan. Als je dan in de spiegel kijkt en schrikt van je zelfbeeld, geeft dit boek je ook inspiratie en middelen daar iets aan te doen. Dank!

*Diederik van Wassenae, Leadership Council, ING*

Marshall Goldsmith weet op zijn onnavolgbare charmante manier zeer snel uitstekende resultaten te boeken.

*Berno Kleinherenbrink, CEO, LeasePlan BV*

Inspirerend boek dat ertoe aanzet om bij jezelf te rade te gaan op welke punten je jezelf moet verbeteren om een betere leider te zijn. Tegelijkertijd een verbluffend simpele aanpak met een groot potentieel resultaat.

*Sander van 't Noordende, Group Chief Executive Resources, Accenture*

Dit is één van de beste boeken die ik ooit heb gelezen. Marshall is een dynamische, betrokken leider, die in staat is mensen snel met zichzelf te confronteren en het voor introspectie benodigde vertrouwen te geven. Zijn eenvoudige maar krachtige boodschap is om je te concentreren op het zichtbaar veranderen van slechts één gedragsaspect. Dit is een uiterst effectieve manier om te voorkomen dat je jezelf en collega's meer beloofd dan je kunt waar maken.

*Neil McArthur, Regional Director Europa, Booz Allen Hamilton Inc.*

Marshall Goldsmith is een unieke top executive coach die in dit boek duidelijke en praktische suggesties geeft om een effectievere leider te zijn. Executives helpen om een effectievere leider te worden betekent heel vaak een verbetering van de emotionele intelligentie en een beter begrip ontwikkelen van jezelf en je impact op anderen.

*Peter Slagt, Partner Organizational Behavior, McKinsey & Company*

Met deze luchtige benadering heb ik enorm veel veranderd in mijn leiderschapsdenken en -doen. Ik voel me nu authentiek en handel veel meer vanuit mijn gevoel. Aan de hand van dit makkelijk te onthouden stappenmodel heb ik mijn belangrijkste collega's betrokken in mijn persoonlijke ontwikkeling. Het werkt zeer effectief en toekomstgericht: in plaats van feedback nu eindelijk eens feedforward!

*Marjolein Risseeuw, partner, Twynstra Gudde*

Dit boek is uniek en onderscheidend goed te midden van de overvloed aan boeken over leiderschap. Allereerst omdat de beschrijvingen en inzichten heel indringend en erg praktisch zijn. Bovendien is het boek heel vermakelijk en geestig. Tenslotte: Marshall Goldsmiths boek geeft veel wijsheid, zonder dat het pretenties van spiritualiteit heeft. Een echte must voor leiders die hun eigen ontwikkeling serieus nemen!

*Willem van der Lee, director, Hay Group*

De simplicity van de aanpak maakt het heel krachtig. Het helpt me in mijn eigen ontwikkeling en ook in het aansturen van m'n Management Team-leden en MD-talenten binnen het bedrijf. Feedforward in het team is heel leuk. Het helpt gewoon. Het helpt om focus aan te brengen als het om (gedrags)verandering gaat, waarbij je omgeving ook een soort mentor is (met andere woorden ze weten wat jij graag wilt veranderen). Zo coachen we elkaar, en sta jij dus als manager in de groep in plaats van erboven. Dat geeft een bepaalde mate van kwetsbaarheid maar ook een enorme saamhorigheid, drive en verantwoordelijkheid naar je omgeving (ook thuis...) om daadwerkelijk stappen te maken.

*Wouter Kolk, CEO, WE Europe*

De energie die Marshall tijdens sessies en ook in dit boek naar voren weet te brengen is enorm. Hij komt met een praktische en direct implementeerbare aanpak die - en dat blijft toch een uitzondering in managementtrainingen - een duidelijke balans legt tussen werk en privé. Hij prikt direct door allerlei diepgewortelde gewoontes heen en houdt je als manager een spiegel voor die je ongetwijfeld herkent, maar die toch elke keer weer gezond confronterend is. Echter nooit op een onprettige manier omdat direct duidelijk is dat dit gebeurt om je werkelijk beter te laten functioneren. Je zal in dit boek een boeiend instrument vinden om effectiever als manager te functioneren. En daarbij bovendien meer plezier in het leven te hebben.

*Niek Jan van Damme, CEO, T-Mobile Netherlands*

Zelden kreeg ik zulke fascinerend eenvoudige en praktische handreikingen die mijn functioneren zowel in mijn rol als manager als in mijn privéleven zo positief hebben beïnvloed.

*Joost Verbeek, CEO, Rabo Private Equity*

Soms ontmoet je mensen die je instinctief vertrouwt en aan wiens advies en oordeel je waarde toekent. Heel soms ontmoet je iemand die daarenboven zó inspirerend is, dat je vol nieuwe ideeën bij hem vandaan komt en niet kan wachten ze allemaal uit te voeren. Zo iemand is Marshall Goldsmith. Dat die ideeën ook nog

uitvoerbaar blijken, is ook Marshall Goldsmith. Probeer het maar!  
*Roelof Prins, directeur, NPM Capital*

Marshall is als een goede vriend: hij geeft zonder iets terug te verlangen, en zijn inzichten versterken het vertrouwen in je eigen kunnen.  
*Pauline van der Meer Mohr, voormalig Head of Group HR, ABN Amro*

Voor leiders heeft Marshall Goldsmith een praktische manier ontwikkeld om hun gedrag te veranderen. Motiverend voor de leiders en hun organisaties, met meetbare resultaten. Goed overdraagbaar en toepasbaar met de hulp van coaches uit zijn netwerk.  
*Klaas Miedema, Senior Vice President MD & HR, Koninklijke Abold*

Tot hier en nu verder! zit boordevol praktisch toepasbare wijsheid. Wijsheid die ons helpt om in ons werk nog succesvoller te zijn, en ook om een betere vriend en levenspartner te zijn voor onze naasten.  
*Marian Kennedy, mede-oprichter Kennedy Van der Laan*

Marshall's no-nonsense aanpak is eenvoudig, doelgericht en werkt op meerdere lagen: je werkt niet alleen aan jezelf maar ook aan je omgeving. Door regelmatig contact met mijn peer coaches leerde ik snel wat en hoe te verbeteren. Er was direct resultaat: niet alleen verbeteren mijn prestaties, maar ook anderen leerden hoe ze zichzelf konden verbeteren. Resultaat gegarandeerd!  
*Michel van den Bogaard, CFO Heineken Egypte*

Marshall daagt je uit kritisch naar jezelf te kijken, privé en zakelijk. Hij stelt pittige vragen om ingesleten gewoontes aan te pakken. Nodigt uit tot zelfreflectie en... actie!  
*Henk de Jong, General Manager BU P&A, Philips N.V.*

Het boek van Marshall geeft veel herkenningspunten (bijvoorbeeld 'De gewoonten die jou hinderen op weg naar de top' en 'Veranderen: de basisregels') waarbij het goed is te relativiseren en de gevaren en het potentieel te zien van wat je als een goede ceo wel en niet kunt

bereiken! Het belangrijkste is dat het boek je stil laat staan om te overdenken waar je mee bezig bent en een paar subtiele nuances meegeeft voor je werk en je verhouding met collega's.

*Walter van de Vijver, CEO, Delta Hydrocarbons B.V.*

Een gepassioneerd spreker die je in één sessie een spiegel voorhoudt waarin je al lange tijd niet gekeken hebt. Die interactieve confrontatie maakt je onrustig, inspireert je ter plekke, zet je aan tot actie (wat wil je vandaag nog verbeterd hebben ...) en is sprankelend door zijn eenvoud en doeltreffendheid. Mijn 'coaching' is sindsdien niet meer een vanzelfsprekendheid.

*Oscar van den Ende, CEO, Intres B.V.*

Ik heb heel veel aan het boek gehad. Ik ben er doorheen gevlogen. Het is heel erg positief en ontzettend herkenbaar. Het gaat om de effectiviteit van jou als mens, of het nu privé of op het werk is. Daardoor heb ik een lekkere grote stap kunnen nemen.

*Karin Valk, CEO, NOB*

Dit boek is een absolute aanrader voor mensen die hun effectiviteit willen verbeteren. Marshall Goldsmith geeft op een originele en herkenbare wijze aan dat de sleutel tot succes in de omgang met de medemens ligt. Zeer nuttige insights. Zeer praktisch, direct uitvoerbaar en gegarandeerd resultaat!

*Robert van der Hoeven, CEO, Essent Milieu*

Marshall is als een beste vriend die je eerlijk vertelt wat je moet weten met de oprechte intentie om zijn beste vriend te helpen het nog beter te doen. Hij doet dat met eerlijke feedback van je collega's, juist geïnterpreteerd en praktisch toepasbaar. Hij helpt je feedback te krijgen die je tot een betere leider maakt en te meten hoeveel je verbetert. Als CFO geloof ik in meten!

*Jim Lawrence, CFO, Unilever*

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken. Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina: [www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).



Marshall Goldsmith met Pieter ter Kuile en Mark Reiter

# Tot hier en nu verder!

Hoe succesvolle mensen nog succesvoller worden!



*Oorspronkelijke titel*

What Got You Here Won't Get You There

© 2007 Marshall Goldsmith

*Vertaling*

Fanneke Cnossen

*Omslagontwerp*

De Weijer Design

© 2008 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN 978 90 449 7108 8

NUR 770

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting pro (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Voor alle succesvolle leiders  
die 'hun leiderschap op een hoger plan willen brengen'  
en nóg beter willen worden.

‘Happy are they that can hear their detractions  
and put them to mending.’

William Shakespeare  
*Much Ado About Nothing*

# Inhoud

Deel een – De valkuil van succes

- 1 Jij bent hier
- 2 Genoeg over jou
- 3 De waan van succes of onze weerzin tegen veranderen

Deel twee – De twintig gewoonten die jou hinderen op weg naar de top

- 4 De twintig gewoonten
- 5 De eenentwintigste gewoonte: doelobsessie

Deel drie – Hoe we ten positieve kunnen veranderen

- 6 Feedback
- 7 Spijt betuigen
- 8 Publiek maken, ofwel percepties managen
- 9 Luisteren
- 10 Bedanken
- 11 Follow-up
- 12 Feedforward in de praktijk

Deel vier – Alle zeilen bijzetten

- 13 Veranderen: de basisregels
- 14 Handreikingen voor leiders

Coda – Je bent nu hier

Dankwoord

Appendix

Over de auteurs

Register

Deel een

# De valkuil van succes

Waarin we leren hoe vroeger succes  
dikwijls ons toekomstig succes in de weg staat

# Jij bent hier

Je kent die plattegronden in winkelcentra waarop staat: ‘U bent hier’. Die zijn er om je op onbekend terrein de weg te wijzen, te laten zien waar je bent, waar je naartoe wilt en hoe je daar komt.

Slechts weinig mensen hebben dit soort plattegronden nooit nodig. Zij zijn gezegend met een intern kompas dat hen automatisch de richting aangeeft. Ze slaan altijd op het juiste moment af en bereiken zonder omwegen hun bestemming.

Sommige mensen laten zich zelfs hun hele leven door dit feilloze richtingsgevoel leiden. Het wijst ze niet alleen de weg in winkelcentra maar ook tijdens hun schooljaren, carrière, huwelijk en vriendschappen. Wanneer we zulk soort mensen ontmoeten, zeggen we dat ze met beide benen op de grond staan. Ze weten wie ze zijn en waar ze heen gaan. Bij hen in de buurt voelen we ons veilig. Bij hen zijn verrassingen altijd aangename verrassingen. Zij zijn onze rolmodellen en helden.

Zulke mensen kennen we allemaal wel. Voor sommigen van ons zijn dat onze vader of moeder, mensen die in onze stormachtige jeugd als moreel anker fungeerden. Voor anderen is het een levenspartner (de spreekwoordelijke ‘betere wederhelft’). Voor weer anderen (zoals voor mij) is het een professor aan de universiteit die als eerste onze pretenties doorprikte (hierover later meer). Het zou een mentor op je werk kunnen zijn, een coach op de hockey- of voetbalclub, een held uit de geschiedenisboekjes zoals Piet Heyn of Churchill, een religieus leider als Boeddha, Mohammed of Jezus. Het kan zelfs een bekende acteur zijn. (Ik ken een man die elk dilemma oplost door zich af te vragen: ‘Wat zou Paul Newman doen?’)

Wat deze rolmodellen allemaal gemeen hebben, is dat ze heel goed weten wie ze zijn, en zich perfect bewust zijn over hoe ze op anderen overkomen.

Slechts weinig mensen hebben bij het bepalen van hun richting nooit hulp nodig. Zij hebben een ingebouwde TomTom.

Die mensen hebben mijn hulp niet nodig.

De mensen die ik als *executive coach* tijdens mijn werkdag ontmoet zijn excellente mensen die hun interne 'u bent hier'-plattegrond kwijt zijn. Bijvoorbeeld:

**Case 1.** Karel is Chief Executive Officer (CEO) bij een succesvolle voedsel­fabrikant. Hij is briljant, werkt hard en is deskundig op zijn gebied. Hij is van onderaf begonnen en heeft zich via sales en marketing naar de bedrijfstop weten te werken. In dit bedrijf is er niets wat hij niet kent. Zoals zoveel creatieve mensen is hij ook hyperactief met net zo'n vluchtig metabolisme en korte concentratieboog als een kolibrie. Hij vindt het heerlijk om door het bedrijf te zwerven, bij werknemers binnen te vallen om te kijken waar ze mee bezig zijn en de atmosfeer te proeven. Karel houdt van mensen en is dol op een praatje. Al met al is Karel een uitermate charmante man, behalve wanneer hij er zonder erbij na te denken van alles uitflapt.

Vorige maand presenteerde de designafdeling de ideeën voor de verpakking van een nieuwe snacklijn. Karel vond de ontwerpen schitterend. Hij had slechts één suggestie.

'Wat vinden jullie ervan om de kleur in babyblauw te veranderen?' zei hij. 'Blauw ziet er duur uit en drukt exclusiviteit uit.'

Vandaag komen de ontwerpers terug met het laatste design. Karel is tevreden met het resultaat. Maar hij mijmert voor zich uit: 'Rood is misschien toch beter.'

Het designteam slaakt eendrachtig een zucht. Ze zijn in de war. Een maand geleden zei hun CEO dat hij liever blauw had. Ze hebben zich uit de naad gewerkt om een product naar zijn zin te maken en nu is hij van gedachten veranderd. Ontmoedigd en bepaald niet in hun nopjes met Karel verlaten ze de vergadering.



Karel is een uiterst zelfverzekerde CEO. Maar hij heeft de nare gewoonte om alle gedachten en ideeën die hij in zijn hoofd heeft hardop uit te spreken. En hij begrijpt absoluut niet dat deze gewoonte een steeds verstrekkender en zwaarwegender effect heeft naarmate mensen hoger in de hiërarchie komen. Wanneer een administratief medewerker zijn mening ventileert, zal niemand in het bedrijf daar acht op slaan. Maar wanneer de CEO die mening verkondigt, heeft hij onmiddellijk ieders aandacht. Hoe hoger je zit, hoe vaker je opmerkingen worden geïnterpreteerd als opdrachten.

Karel denkt dat hij slechts een proefballonnetje oplaat. Zijn werknemers denken dat hij hen instrueert een opdracht uit te voeren.

Karel denkt dat hij aan het hoofd van een democratie staat waarin iedereen zijn of haar mening mag geven. Zijn werknemers denken dat het een monarchie is en Karel de koning.

Karel denkt dat hij mensen laat mee profiteren van zijn jarenlange ervaring. Zijn werknemers zien het als micromanagement en verregaande bemoeizucht.

Karel heeft geen idee hoe hij op zijn werknemers overkomt.

**Hij maakt zich schuldig aan Gewoonte 2: te veel waarde toevoegen.**

**Case 2.** Suzan is hoofdredacteur van een zeer bekend tijdschrift. Ze is supergemotiveerd, zit vol energie, is goed van de tongriem gesneden en buitengewoon charismatisch. Voor iemand die bijna haar hele leven met woorden en foto's heeft gewerkt, kan ze indrukwekkend goed met mensen omgaan. Wanneer ze op het laatste moment besluit dat het volgende nummer helemaal anders moet, is haar personeel zo gemotiveerd dat het tot laat blijft overwerken. Ze gelooft dat ze iedereen kan overtuigen als ze werkelijk haar zinnen erop zet. Haar uitgever nodigt haar vaak uit bij gesprekken met adverteerders vanwege haar charme en omdat ze het tijdschrift zo goed weet te verkopen.

Suzan is er met name trots op dat ze jonge, talentvolle redacteurs weet te scouten en te ontwikkelen. Dat bewijst ook het briljante, enthousiaste team dat ze om zich heen heeft verzameld. Hoofdredacteurs van concurrerende bladen noemen hen de suzanis-

ta's, vanwege hun bijna soldateske loyaliteit aan Suzan. Ze werken al jaren voor haar. Hun loyaliteit is onwrikbaar. En Suzan beantwoordt die genegenheid met dezelfde hartstochtelijke loyaliteit. Zo'n trouw lijkt buitensporig, helemaal als je wel voor Suzan werkt maar niet te boek staat als een suzanista.

Tijdens de redactievergadering van vandaag, waar nieuwe opdrachten worden verdeeld, opperde Suzan een idee voor een mogelijk goed omslagartikel. Een van de suzanista's viel haar meteen bij en zei dat het 'briljant' was. Daarop gaf Suzan haar het verhaal. En zo ging de vergadering verder waarbij Suzan de krenten uit de pap aan haar lievelingsredacteuren gaf, die in ruil daarvoor vleidend reageerden en haar naar de mond praatten.

Als je toevallig een van Suzans favoriete werknemers was, dan was het warme bad van de redactievergadering het hoogtepunt van de maand. Als je daarentegen niet een van Suzans lievelingetjes was of het een keer niet met haar eens was, dan was de hielenlikkerij misselijkmakend en overduidelijk. Als je enkele maanden zo wordt behandeld, ga je al gauw je cv naar andere bladen e-mailen.

Suzan was zich van dit alles niet bewust terwijl ze verder uitermate slim was als het ging om mensen en hun motieven. Zij geloofde dat ze een effectief leider was. Ze ontwikkelde mensen die dezelfde visie als zij op het tijdschrift hadden. Ze bouwde een sterk team op dat consistent met elkaar kon samenwerken.

Suzan dacht dat ze de staf aanmoedigde om te groeien en uiteindelijk haar succes te evenaren. De stafleden die wat verder van haar af stonden, vonden dat ze hielenlikkerij aanmoedigde.

### **Suzan maakt zich schuldig aan Gewoonte 14: voortrekken.**

**Case 3.** Martin is financieel adviseur bij een vooraanstaande vermogensbeheerder in New York. Hij beheert vermogens van rijke particulieren. De minimuminleg bedraagt vijf miljoen dollar. Martin is briljant in zijn werk. Hij verdient een salaris van zeven cijfers. Dat is beduidend minder dan de meesten van zijn cliënten jaarlijks verdienen. Maar Martin is niet jaloers op zijn cliënten en koestert ook geen wrok. Hij leeft voor beleggingen. En hij houdt ervan een waardevolle

service te kunnen bieden aan zijn rijke cliëntèle, vaak CEO's, sommigen selfmade ondernemers, anderen uit de showbusiness en de rest telgen van oud geld. Martin houdt graag regelmatig contact met zijn klanten. Hij belt hen op en vindt het plezierig tijdens lunch of diner zijn expertise met hen te delen. Hij geniet daar bijna net zoveel van als van het jaar op jaar met vier punten de index te verslaan. Martin is geen mensenmanager. In het bedrijf opereert hij als een eenling. Zijn enige taak ligt bij zijn cliënten en erop toezien dat ze jaarlijks tevreden zijn met hun portfolioresultaten.

Vandaag is een belangrijke dag in Martins leven. Hij heeft de opdracht gekregen om misschien een gedeelte van een beleggingsportefeuille van een van Amerika's meest indrukwekkende tycoons te managen. Mensen met een enorme vermogens spreiden vaak het risico door hun miljoenen over verschillende vermogensbeheerders te verdeelen. Martin krijgt de kans om deel uit te maken van een elitegroep in deze titanenstal. Als hij de buit binnenhaalt, zullen referenties van deze rechten leiden tot tal van andere cliënten.

Hij heeft een afspraak bij de titaan in zijn kantoor boven in het Rockefeller Center. Martin weet dat dit zijn enige kans is om een goede indruk op de tycoon te maken. Hij krijgt een uur om zijn vertrouwen te winnen, en de miljoenen voor zijn club binnen te slepen.

Martin heeft dit zo vaak gedaan. Hij heeft de onverstoortbaarheid van een veteraan en zit er vol zelfvertrouwen bij wanneer hij zich aan een potentiële klant moet verkopen, en hij heeft ook een voortreffelijke staat van dienst als het gaat om het verslaan van de markt. Dus het was enigszins verrassend dat hij tijdens de ontmoeting met de titaan niet tegen de situatie was opgewassen.

Zodra hij in het kantoor van de titaan zit, zegt deze: 'Vertel me iets over jezelf', en Martin steekt van wal over zijn deskundigheid. Hij wil de titaan imponeren met een opsomming van zijn vooruitziende transacties, gaat gedetailleerd in op zijn investeringsprincipes en hoe hij de concurrentie mijlenver voor blijft. Hij heeft het ook over een paar prominente cliënten van hem. Hij legt een aantal ideeën aan de titaan voor over diens portefeuille en waar hij mogelijkheden ziet voor de verschillende markten op de korte en lange termijn.

Martin gaat zo in zijn rol op dat hij niet in de gaten heeft dat het geplande uur in een oogwenk om is. Op dat moment staat de titaan op en bedankt Martin voor de moeite. Martin is een beetje beduusd door het abrupte einde van de bijeenkomst. Hij had nog geen kans gezien de titaan over zijn doelstellingen te vragen, hoe hij over risico's dacht en wat hij van een portfoliomanager verwachtte. Maar als hij de ontmoeting in zijn hoofd terugdraait, vertrouwt Martin erop dat hij zichzelf sterk heeft neergezet en dat hij al zijn topprestaties naar voren heeft gebracht.

De volgende dag ontvangt Martin een met de hand geschreven briefje van de titaan waarin hij hem nogmaals bedankt maar dat hij een andere richting kiest. Martin kreeg het account niet en had geen idee waarom.

De titaan dacht bij zichzelf: wat een egocentrische druiloor. Wanneer gaat hij eens informeren naar wat ik wil? Die vent laat ik nog niet in de buurt van mijn geld.

**Martin maakt zich schuldig aan Gewoonte 20: een overmatige behoefte om 'jezelf' te zijn.**

Het is niet zo dat deze mensen niet weten wie ze zijn, waar ze heen gaan of wat ze willen bereiken. En ook niet dat ze geen adequaat gevoel voor eigenwaarde hebben. Sterker nog, ze zijn kennelijk heel succesvol (en hun eigenwaarde kan soms zelfs de spuigaten uitlopen). Het gaat mis omdat ze geen idee hebben hoe ze overkomen op de mensen die van belang zijn: hun baas, collega's, ondergeschikten, klanten en cliënten. (En dit gaat niet alleen op voor hun werk, maar ook voor hun privéleven.)

Ze denken voor alles een oplossing te hebben, terwijl anderen dat als arrogantie ervaren.

Ze denken met zinvol commentaar een bijdrage te leveren, maar anderen vinden dat opdringerig.

Ze denken dat ze effectief delegeren, maar anderen beschouwen dat als verantwoordelijkheden afschuiven.

Ze denken dat ze hun tong in toom houden, maar anderen vinden hen maar een koele kikker.

Ze denken dat ze mensen zelfstandig laten nadenken, maar anderen hebben het gevoel dat ze genegeerd worden.

Gaandeweg gaan deze ‘onbeduidende’ tekortkomingen op het werk ten koste van de goodwill die we allemaal in het leven bij elkaar hebben gesprokkeld en op basis waarvan andere mensen doorgaans hun collega’s en vrienden bejegenen. En uiteindelijk slaat een kleine ergernis om in een grote crisis.

Hoe kan dat? Meestal omdat het inwendige, gedragscorrigerende kompas van slag is, en dan zijn mensen volledig de weg kwijt over waar ze staan ten opzichte van hun medewerkers.

In een artikel in *The New Yorker* vertelt filmregisseur Harold Ramis waarom de carrière van Chevy Chase, een van de sterren uit Ramis’ *Caddyshack*, op zijn einde loopt. Ramis stelt: ‘Kent u het concept van proprioceptie: u weet waar u staat en waarop u georiënteerd bent? Chevy heeft zijn gevoel voor proprioceptie verloren, weet niet meer hoe hij op mensen overkomt. Dat is vreemd, want je kunt Chevy niet als een personage in een roman neerzetten omdat zijn hele houding slechts superioriteit uitstraalt: ik ben Chevy Chase en jullie niet.’

Goed, als executive coach werk ik met succesvolle mensen die een lichtbeschadigde proprioceptie hebben. Ze kijken naar de plattegrond van hun leven en carrière. Dat vertelt hun: je bent hier. Maar dat accepteren ze niet. Ze komen tegen de waarheid in opstand. Misschien denken ze wel (vrij naar Chevy Chase’ beroemde tekst): ik heb succes en jullie niet. Dat is voor hen een vrijbrief om te denken: waarom zou ik veranderen als het werkt?

Ik zou willen dat ik in staat ben zulke mensen onmiddellijk te laten inzien waarom verandering noodzakelijk is. Kon ik ze maar *Groundhog Day* (nog een Ramis-film en mijn grote favoriet omdat daarin te zien is hoe mensen in positieve zin kunnen veranderen) in stralen en ze keer op keer dezelfde dag laten herbeleven – misschien hun ergste dag – tot ze hun gedrag hebben aangepast. Had ik het temperament maar om ze door elkaar te schudden zodat ze de werkelijkheid onder ogen konden zien. Kon ik maar hun tekortkomingen in levensbedreigende aandoeningen veranderen, omdat ze dan wel móéten veranderen, op straffe van pijn en dood.

Maar dat kan ik allemaal niet en dat doe ik dus niet. Ik laat mensen zien wat hun collega's wérkelijk van hen denken. Dat wordt feedback genoemd. Dat is het enige instrument dat ik nodig heb om mensen te laten inzien: 'jij bent hier'. En in dit boek laat ik zien hoe je dat hulpmiddel op jezelf en op anderen kunt toepassen.

Er is weinig voor nodig om mensen weer op de rails te krijgen: de doolhof uit en terug op het rechte pad. De problemen die in dit boek aan de orde komen zijn geen levensbedreigende ziekten (maar als je ze negeert, kunnen ze wel jouw carrière vernietigen). Het zijn geen diepewortelde neurosen die je alleen met jaren therapie of ladingen medicijnen kunt verhelpen. Nee, het gaat het om gedragstrekjes – slechte gewoonten die we dagelijks voortdurend op onze werkplek herhalen – die verholpen kunnen worden door (a) ze te benoemen, (b) te laten zien welke ravage ze bij de mensen om ons heen aanrichten, en (c) aan te tonen dat we met een lichte gedragsaanpassing een veel prettiger resultaat kunnen bereiken.

Vergelijk het met een comedyacteur die steeds over dezelfde regel struikelt, waardoor het bedoelde lachsalvo van het publiek in de kiem wordt gesmoord. De regisseur moet dit opmerken en de acteur zo coachen dat hij de tekst zo uitspreekt dat die wel de essentiële lachbui bij het publiek opwekt. Geen lach, geen klucht. Als de acteur zijn spel niet verbetert, gaat de producer op zoek naar iemand die het wel kan.

Zie mij maar als een ondersteunende regisseur die jou helpt alles uit je tekst te halen.

Een journalist vertelde me eens het belangrijkste dat hij in zijn carrière had geleerd: 'Als je een komma op de verkeerde plek zet, is de hele zin naar de filistijnen.' Wellicht heb je uitzonderlijke journalistieke vaardigheden. Je kunt feiten analyseren als het CSI-team. Je kunt mensen interviewen alsof je ze altijd hebt gekend. Je kunt meeleven met slachtoffers en slechteriken kielhalen. Je componeert schitterende zinnen en creëert betekenisvolle metaforen die de lezers naar adem doen snakken, en je haalt de deadline ook nog. En toch, als je een komma verkeerd zet, kan kan dat detail jouw hele tekst bederven.

Beschouw mij als een vriendelijke taalkundige die jou behoedt voor een verkeerde interpunctie.

De chef-kok van een van mijn favoriete restaurants in San Diego vertelde me dat het succes van zijn specialiteit staat of valt met een geheim ingrediënt (dat hij, net als Coca Cola's zwaarbewaakte recept, niet wil verklappen). Zonder dit ingrediënt komen de borden halfvol in de keuken terug. Strooi de juiste hoeveelheid van het ingrediënt eroverheen en de borden komen leeg terug.

Beeld je mij maar in als een pretentieloze restaurantbezoeker die de maaltijd onaangeroerd terugstuurt en je laat weten dat er iets aan ontbreekt.

Acteurs struikelen over hun tekst. Schrijvers zetten komma's verkeerd. Chef-koks vergeten het essentiële ingrediënt. We gaan het over het equivalent op de werkplek hebben: mensen die op hun werk voortdurend ergerlijk gedrag vertonen, en zich niet realiseren dat dat kleine gebrek misschien hun anders zo glanzende carrière kan saboteren. En helaas, ze realiseren zich niet dat (a) het gebeurt en (b) ze er iets aan kunnen doen.

Dit boek is je wegwijzer, een wegwijzer die op de werkplek het doolhof van doodlopende wegen kan veranderen in een rechte lijn omhoog.

Tijdens een mogelijk lange en succesvolle carrière zul je altijd op weg zijn van 'hier' naar 'verder'.

Hier kan het geweldig zijn. Als je het naar jouw zin hebt is hier precies de plek waar je wilt zijn. Hier is de stoel van de CEO van een bloeiend bedrijf. Hier is het kantoor van de hoofdredacteur van een toonaangevend snelgroeiend tijdschrift. Hier is de positie van een veelgevraagde vermogensbeheerder.

Maar hier is ook een plek waar je reeds succesvol bent ondanks enkele tekortkomingen in je gedrag of persoonlijke voorkomen.

Daarom wil je 'nu verder'. Daar kan het beter zijn. Daar is waar je als CEO als een dienend leider wordt beschouwd omdat je de mensen niet in de weg loopt. Daar is waar je een schitterende hoofdredacteur kunt zijn die een sterk team opbouwt en ieders inbreng met evenveel respect behandelt. Daar is een plek waar je een vermogensbeheerder bent die goed luistert en de boodschap uitstraalt dat hij meer om de doelen van zijn cliënten geeft dan om zijn eigen behoeften.

Je hoeft geen CEO, hoofdredacteur of Wallstreet-vermogensbeheerder te zijn om je voordeel te doen met dit boek. Kijk naar jouw eigen persoonlijke wegwijzer. Zie de afstand tussen jouw 'hier' en jouw 'verder'.

Je bent hier.

En je kunt verder komen.

Daarvoor dien je te begrijpen dat wat je tot hier heeft gebracht, je niet nu ook per se verder brengt.

We gaan op reis.



## Genoeg over jou

Laten we het even over mij hebben. Waarom zou jij moeten veranderen als ik dat zeg?

Mijn carrière als executive coach begon met een telefoontje van de CEO van een Fortune 100-bedrijf. Ik had zojuist een leiderschapstraining gegeven aan zijn HR-managers. Eind jaren tachtig van de vorige eeuw was dat wat ik deed: ik adviseerde human resourcesafdelingen over hoe ze leidinggevend talent binnen hun bedrijf konden herkennen en gaf programma's om betere leiders van hen te maken. Deze CEO was bij de training aanwezig geweest en om de een of andere reden was dat aanleiding om mij te bellen. Hij zat ergens mee.

'Marshall, een grote divisie van mijn bedrijf wordt gerund door een vent die altijd ruim zijn kwartaalcijfers haalt,' zei de CEO. 'Hij is jong, slim, toegewijd, integer, gemotiveerd, een harde werker, ondernemend, creatief, charmant, arrogant, koppig en een betweterige klootzak.'

Als bedrijf hebben wij teams hoog in het vaandel, en niemand vindt hem een teamspeler. Ik heb hem een jaar gegeven om zich aan te passen, anders kan hij vertrekken. Maar je moet weten dat we er een fortuin voor over zouden hebben als we deze kerel kunnen omturmen.'

Mijn oren spitsten zich bij het woord 'fortuin'. Tot op dat moment had ik aan grote groepen leidinggevendenden geleerd hoe ze gedrag konden veranderen, zowel dat van henzelf als van hun peers en direct reports. Ik had nooit eerder één op één met een executive gewerkt, en zeker niet met iemand die slechts een stap verwijderd was van de CEO-

positie van een bedrijf met een omzet van vele tientallen miljarden. Ik kende de man niet, maar door de beschrijving van de CEO kon ik me een goed beeld van hem vormen. Hij was een succesjunk, het type dat op elke sport van de prestatieladder had getriomfeerd. Hij hield van winnen, op het werk, tijdens voetbal, kaartspelen of in een discussie met een vreemde. Hij kon charmant zijn naar een klant, tijdens een vergadering iedereen van zijn gelijk overtuigen en zijn bazen zover krijgen dat ze hem hoger in de organisatie hielpen. Vanaf het moment dat hij een bedrijf binnenkwam, had hij het stempel 'high potential' op zijn voorhoofd. Bovendien was hij financieel binnen, hij had zijn schaapjes op het droge zodat hij niet meer hóéfdde maar wel wilde werken.

Door al die ingrediënten – het talent, de charme en zijn hersens, het continue succes, de financiële onafhankelijkheid waardoor hij zijn middelvinger kon opsteken omdat hij dacht de wereld in zijn zak te hebben – was deze man een krachtige mix van koppigheid, trots en verdediging. Hoe kon ik ervoor zorgen dat zo iemand kon veranderen, iemand wiens hele leven – van zijn salaris tot zijn functie tot de eisen die hij dagelijks aan zijn honderden ondergeschikten stelde – één bevestiging was dat hij altijd alles goed deed? Belangrijker nog, ook al had ik enig idee hoe ik dit zou moeten aanpakken, waarom zou ik dan uitgerekend tegen deze muur mijn hoofd stoten?

De uitdaging intrigeerde me, en het woord 'fortuin'. Ik had al talloze groepen middelmanagers gecoacht. Dat waren mensen die op het randje van succes stonden, maar er nog niet helemaal waren. Zouden mijn methoden ook effectief zijn bij de mensen in de absolute top? Kon ik het aan om iemand die duidelijk al zoveel succes had, nog succesvoller maken? Dat was een interessante test.

Ik zei tegen de CEO: 'Misschien kan ik er wat aan doen.'

De CEO verzuchtte: 'Dat betwijfel ik.'

'Moet je horen,' zei ik. 'Ik ga een jaar met hem aan het werk. Als ik resultaat boek, betaal je me. Anders kost het je niets.'

De volgende dag nam ik een vlucht terug naar New York om de CEO en zijn divisiedirecteur te ontmoeten.

Dat was twintig jaar geleden. Sindsdien heb ik op persoonlijke

basis gewerkt met ruim honderd executives met vergelijkbare status, intelligentie, rijkdom en succes, die minstens één tekortkoming hadden waardoor hun carrière een ongelooflijke deuk had kunnen oplopen.

En dat is wat ik tegenwoordig doe. Ik ben gepromoveerd in de gedragswetenschappen aan de universiteit van Los Angeles en heb 29 jaar ervaring in het beoordelen en analyseren van gedrag in organisaties. Nu pas ik dat één op één toe op uitermate succesvolle mensen die nog succesvoller willen worden. Het is niet mijn taak om ze slimmer of rijker te maken. Het is mijn taak om ze te helpen een voor hun collega's ergerlijke persoonlijke gewoonte te identificeren en te elimineren, zodat ze hun waarde behouden voor het bedrijf. Het is mijn taak om ze te laten inzien dat de vaardigheden en gewoonten die hen op dat niveau hebben gebracht wellicht niet de juiste vaardigheden en gewoonten zijn om ze verder te brengen.

Wat ze tot hier heeft gebracht, brengt ze niet per se verder.

Maar ik werk niet alleen met de supersuccesnummers. Dat is wel een cruciaal onderdeel van mijn bedrijf, maar over het algemeen geef ik les aan mensen die onder de absolute top van de organisatieladder staan. Zij hebben ook hulp nodig. Er is geen correlatie tussen iemands positie in de bedrijfspiramide en hoe zijn collega's over zijn gedrag oordelen. Het overkomt middelmanagers net zo goed als CEO's dat ze worden beschouwd als arrogant, onattent, onbeschoft en onterecht alwetend. Mijn doelgroep bestaat uit een grote groep mensen die zichzelf als succesvol beschouwen én nog succesvoller willen worden.

Ik train mensen opdat ze zich effectief gedrag op de werkplek eigen kunnen maken, door ze door een eenvoudig, maar uiterst krachtig proces te leiden.

Allereerst vraag ik '360-gradenfeedback' van hun collega's – ik praat met zo veel mogelijk mensen die boven in, onder in of op gelijke hoogte in de hiërarchie staan, en vaak ook familieleden – zodat ik een overzichtelijk beeld krijg van hun sterke en zwakke kanten.

Dan confronteer ik ze met wat iedereen werkelijk van ze vindt. Aangenomen dat ze naar die informatie willen luisteren, het ermee eens zijn dat er ruimte is om te veranderen en toezeggen dat ze dat gedrag zullen veranderen, laat ik ze zien hoe ze dat kunnen doen.

Ik laat ze hun *spijt betuigen* aan iedereen die te maken heeft gehad met hun nare gedrag (dit is de enige manier om de negatieve belasting die geassocieerd wordt met ons vroegere gedrag uit te wissen) en diezelfde mensen te vragen hen te helpen om het beter te doen.

Ik laat ze publiek maken dat ze in positieve zin proberen te veranderen, want anderen zullen dat uit zichzelf niet opmerken.

Dan laat ik ze nauwgezet elke maand met hun collega's *follow-up doen*, omdat dat de enige eerlijke manier is om erachter te komen wat je vorderingen zijn en het mensen er bovendien aan herinnert dat je nog steeds je best doet.

Als integraal onderdeel van dat evaluatieproces leer ik mensen om *zonder vooroordeel te luisteren* naar wat hun collega's, familieleden en vrienden te zeggen hebben, dus luisteren zonder in de rede te vallen of tegen te spreken.

Ik laat ze ook zien dat de enig juiste reactie op hun opmerkingen *dankbaarheid is*. Ik leer ze 'dankjewel' te zeggen zonder dat gebaar te bederven of te overdrijven. Ik ben een groot voorstander van bedanken.

Ten slotte leer ik ze het wonder van *feedforward*, mijn 'speciale saus'-methode om van mensen een verhelderend advies te krijgen over hoe ze zich kunnen verbeteren.

Vaak is dit een les in nederigheid voor deze superpresteerders, maar na één tot anderhalf jaar boeken ze vooruitgang, niet alleen in hun eigen ogen, maar belangrijker nog, ook in de ogen van hun collega's.

Zoals ik al zei, het is een eenvoudig proces maar ik kan een boek vullen met hoe ik zover ben gekomen: dit boek. En ik wil er op wijzen dat dit boek heel wat meer mensen kan helpen dan alleen de supersuccesvollen. Dan zou het namelijk net zoiets zijn als het schrijven van een golfinstructieboek voor PGA-tourspelers. Wellicht een interessante oefening, maar slechts bruikbaar voor 0,000001 procent van het golfspelende universum. Dat zou niet de moeite waard zijn.

Ik maak niet voor niets de vergelijking met golf. Ik woon naast een golfbaan waar ik de golfers kan observeren, en ik ben ervan overtuigd dat wanneer je succesvolle mensen wilt helpen in positieve zin te veranderen, er niets relevanter is dan golfinstructies. Golfers lijden aan

alle symptomen die succesvolle mensen ook hebben, misschien zelfs nog ernstiger.

Om te beginnen lijden ze aan waanideeën over hun eigen succes. Ze beweren (en geloven zelfs) dat ze het beter doen dan in werkelijkheid het geval is. Als ze een keer onder hun handicap spelen, dan wordt die uitzonderingsronde al snel ‘zoals ze altijd spelen’.

Golfers houden zichzelf ook vaak voor de gek over hoe ze hun succes hebben bereikt. Ze vergeten gemakshalve dat ze zichzelf een tweede bal (mulligan) toebedelen wanneer de eerste de verkeerde kant uit gaat, ze de bal per ongeluk bewogen hebben, ze een misslag vergeten mee te tellen en anderszins met de regels en score sjoemelen, allemaal in een poging hun handicap op te poetsen en te pretenderen dat ze beter spelen dan ze in werkelijkheid doen.

Golfers kijken net als executives door een roze bril naar hun zwakheden, die ze dan liefst ontkennen. Dat verklaart waarom ze zoveel tijd besteden aan oefenen van waar ze al goed in zijn en slechts weinig doen aan de speltechnieken die verbetering behoeven.

Is het bij bazen dan zoveel anders, die zichzelf meer succes toeschrijven dan waar ze recht op hebben, die de waarheid oprekken om daarvan te profiteren en denken dat ze goed zijn op bepaalde gebieden waarvan anderen weten dat daar juist hun zwakheden liggen?

Golfers hebben net als de leidinggevendenden die ik coach één nobele eigenschap: hoe goed ze ook zijn, of ze nu met handicap 30 spelen of scratch, *ze willen allemaal beter worden*. Daarom oefenen ze altijd, spreken ze lessen af, proberen ze nieuw materiaal uit, variëren ze hun swing en lezen ze aanwijzingen in tijdschriften en boeken.

Daar gaat het in dit boek vooral om. Het is bedoeld voor iedereen *die beter wil worden*, op het werk, thuis of waar dan ook.

Als je dankzij mij de mogelijkheid onder ogen kunt zien dat je ondanks je aantoonbare succes en loffelijke eigenwaarde wellicht niet zo goed bent als je denkt – dat we allemaal onze eigenaardige gewoonten hebben – en dat je misdragingen kunnen worden geïdentificeerd en veranderd – dan laat ik de wereld – en jouw wereld – een beetje beter achter dan ik die heb aangetroffen.

Oké. Genoeg over mij. Terug naar jou.