

Gedrag als hindernis naar de top

Udenkt behulpzaam te zijn door uw kennis te delen, maar anderen omschrijven u juist als arrogant? U vindt zelf dat u goed delegeert, maar uw medewerkers vinden dat u vooral verantwoordelijkheden uit de weg gaat? Anderen de ruimte geven wordt eerder geïnterpreteerd als het negeren van medewerkers of collega's?

Er zijn tientallen barrières en persoonlijke gewoontes die ons ervan weerhouden om echt succesvol te worden. Hoe goed wij het ook bedoelen, iets houdt ons tegen om de echte top te bereiken. Marshall Goldsmith weet hier wel raad mee. Hij is een van de toonaangevende executive-coaches in de VS en schreef de bestseller *Tot hier en nu verder*. Het gaat er volgens hem om dat de eigenschappen die ons tot een bepaalde positie hebben gebracht niet per se dezelfde eigenschappen zijn die ons verder brengen.

Goldsmith geeft het voorbeeld van een ceo die de gewoonte heeft om alle gedachten en ideeën die hij in zijn hoofd heeft

hardop uit te spreken. 'Maar hoe hoger je zit in een organisatie, hoe vaker je opmerkingen als opdrachten worden geïnterpreteerd', schrijft de Amerikaan. 'De ceo denkt dat hij aan het hoofd van een democratie staat waarin iedereen zijn mening mag geven. De werknemers denken dat het een monarchie is en de baas de koning.'

Andere slechte gewoontes zijn favoriete medewerkers voortrekken of een overmatige behoefte om jezelf te zijn zonder werkelijke interesse te tonen in de gesprekspartner. De executive-coach laat topbestuurders dan ook graag zien wat collega's of ondergeschikten echt van hen denken om hen op deze manier wakker te schudden.

Het is zijn belangrijkste taak om succesvolle mensen nog succesvoller te maken door ergerlijke persoonlijke gewoontes te identificeren en vervolgens te elimineren, aldus de auteur. Dit doet hij onder andere door ze hun spijt te laten betuigen aan iedereen die in het verleden met hun nare gedrag te maken had. Zij moeten publiek maken dat zij



Toegankelijkheid ★★★★★

Toepasbaarheid ★★★★★

Toegevoegde waarde ★★★★★

Marshall Goldsmith schreef een gemakkelijk en toegankelijk boek over diverse valkuilen op weg naar de top

positief willen veranderen en aan anderen verhelderend advies vragen hoe zij kunnen verbeteren.

Zijn boek is naar eigen zeggen bedoeld voor iedereen die beter wil worden. Volgens hem hebben velen een te rooskleurig beeld van hun vaardigheden en onderlinge relaties op het werk. Wij overschatten tevens onze bijdrage aan een project en negeren gemakshalve kostbare vergissingen door ons toedoen. Deze misvattingen staan echte verandering of verbetering in de weg.

De Amerikaanse coach beschrijft een natuurwet: mensen doen alleen iets — zoals hun gedrag veranderen — als kan worden aangetoond dat dit, gedefinieerd naar hun eigen normen, in hun eigen belang is. Bij elke beslissing denken mensen eerst na over wat het oplevert en daar is volgens hem ook niets mis mee. De motieven achter het eigenbelang zijn volgens hem meestal vier aspecten: geld, macht, status en populariteit.

Goldsmith geeft een lijst van misdragingen die het leven op kantoor onnodig onaangenaam maken: altijd willen winnen,

spreken wanneer u boos bent of anderen geen erkenning geven. Gelukkig zijn deze tekortkomingen te corrigeren door bijvoorbeeld te leren dank je wel te zeggen of dankbaarheid te tonen. Let wel: het lijkt eenvoudig, maar het is niet gemakkelijk om te doen.

Het boek is toegankelijk geschreven met aansprekende praktijkvoorbeelden. Omdat twee Nederlanders aan de Nederlandse versie hebben gewerkt, zijn het ook niet alleen maar Amerikaanse voorbeelden. Goldsmith is duidelijk een ervaren coach en dat laat hij de lezer soms iets te vaak weten, waardoor het betoog hier en daar aan kracht verliest. Verder is het een aanrader voor iedereen die meer uit zichzelf wil halen en ten onrechte denkt dat er niets meer te verbeteren valt.

Tot hier en nu verder. Auteurs: Marshall Goldsmith met Pieter ter Kuile en Mark Reiter. Uitgever: AW Bruna. ISBN 9789022993880 € 19,95.

