

Inhoud

Voorwoord door Marshall Goldsmith	11
Inleiding	14
1. Waarom krijg ik mijn tv niet aan?	26
2. Waar is de empathie gebleven?	36
3. Niet van binnen naar buiten, maar van buiten naar binnen	56
4. Bedrijfspolitiek: de onzichtbare dwangbuis	80
5. 'U hebt geen toegang tot dit hoofdstuk'	99
6. Stuur me maar een PowerPoint!	124
7. Wat ligt daar op de loer? <i>Bah, een regel!</i>	144
8. Weerstand in het bedrijfsleven	161
9. Maar wat is dan de oplossing?	184
10. Een afdeling gezond verstand oprichten	207
Ten slotte nog dit...	233
Dankwoord	235
Noten	243
Over de auteur	251

Voorwoord

door Marshall Goldsmith

Als managementtrainer, coach en auteur werk ik meestal met succesvolle mensen die beter willen worden in wat ze doen. Soms betekent dit dat ik topmanagers adviseer die hun oriëntatie kwijt zijn. Ze zijn op zoek naar een blauwdruk, die intern kan zijn: welke kant wil ik op? Of extern: hoe past wat ik doe binnen deze organisatie? Meestal is het een combinatie van beide. De mensen met wie ik werk, zijn vaak tot de conclusie gekomen dat de vaardigheden die hen succesvol hebben gemaakt, niet altijd de vaardigheden zijn die hen naar een hoger niveau kunnen tillen.

Zou deze zelfde verwarring ook niet kunnen gelden voor organisaties? Veel bedrijven doen al zo lang wat ze doen, en vaak zo goed, dat ze niet langer kritisch naar zichzelf kijken. Mensen én bedrijven zijn vaak weinig realistisch over hun sterke en hun zwakke kanten; ze focussen op hun kracht en schuiven hun mindere kanten onder het tapijt. (Buitenstaanders zien die vaak meteen, maar voor mensen binnen het bedrijf geldt dat veel minder.) Wat veel bedrijven niet beseffen, is dat ze niet succesvol zijn dankzij, maar ondanks allerlei diepgewortelde gewoonten, gedragingen, regels, beleidslijnen en culturen.

Martin Lindstrom is jarenlang een pionierende *branding consultant* geweest. Thinkers50 heeft hem drie jaar achtereen uitgeroepen tot een van de vijftig beste leiders in het bedrijfs-

leven. Hij is de man achter zoveel verbluffende innovaties dat je je niet kunt voorstellen dat ze allemaal uit hetzelfde brein afkomstig zijn. Nog niet zo lang geleden heeft Martin zijn talenten gericht op het van binnenuit transformeren van internationale bedrijven en bedrijfsculturen. Waar hij ook komt, hij loopt steeds weer tegen hetzelfde probleem aan: een gebrek aan gewoon gezond verstand.

Als mens lijden we vaak onder de botsing tussen van wie wij denken dat we zijn en wie de rest van de wereld denkt dat we zijn. Ik kan alvast verklappen dat de rest van de wereld meestal gelijk heeft! Ik heb 'Mojo' (ook de titel van een van mijn boeken) ooit gedefinieerd als 'een positieve houding ten aanzien van wat je op dit moment aan het doen bent, die diep van binnen ontstaat en naar buiten toe uitstraalt' – een verschijnsel dat werknemers meer zingeving, geluk en betrokkenheid geeft. De tegenhanger daarvan – die ik 'Nojo' noem – is 'een negatieve houding ten aanzien van wat je op dit moment aan het doen bent, die diep van binnen ontstaat en naar buiten toe uitstraalt'. Ook het wereldwijde gebrek aan gezond verstand hoort thuis in de categorie Nojo.

In dit grappige, onderhoudende en informatieve boek, geeft Martin ons talloze voorbeelden van situaties waarin het gezond verstand bij allerlei uiteenlopende organisaties verdwenen is; dat kan de vorm aannemen van stoffige regels, eindeloze vergaderingen, slechte klantervaringen, juridische en *compliance*-problemen, noem maar op. Maar als deskundige op het gebied van bedrijfs- en cultuurtransformatie snoeit Martin niet zomaar links en rechts wat takken en bladeren weg; hij duikt diep in de organisatie om de wortels van inefficiëntie, onpraktische benaderingen en meer algemene stupiditeit aan te pakken. Hij laat ook zien dat er een verband bestaat tussen de interne bedrijfsomgeving en de problemen waar consumenten mee te maken krijgen. De afstandsbediening van je tv, waarvan je geen

flauw idee hebt hoe je die moet gebruiken, en de bedrijfswebsite die nergens op slaat, zijn beide terug te voeren tot bottlenecks in het bedrijf. Managers en werknemers zien de gevolgen daarvan vaak niet omdat ze te veel bezig zijn met interne kwesties. Bovendien, zo stelt Martin overtuigend, gaat de afwezigheid van gezond verstand vaak gepaard met een gebrek aan empathie.

Het is mijn ervaring dat werknemers over het algemeen als betrokken worden beschouwd als ze zelf kunnen bepalen wat ze doen. Als ze daarentegen doen wat ze móéten doen, zien we hen slechts als gehoorzaam. Er zijn niet of nauwelijks bedrijven die met systemen werken die gedrag belonen dat ervoor zorgt dat slechte beslissingen en slecht gedrag worden voorkomen. Ze zijn gericht op wat mensen dóén en niet op wat ze níét doen. In dit boek laat Martin ons zien wat de meeste bedrijven niet doen maar wel zouden moeten doen en biedt hij een concrete oplossing voor het terugbrengen van gezond verstand en empathie in organisaties in alle soorten en maten.

Ik ben van oudsher een fan van 360 gradenfeedback als methode om succesvolle mensen te helpen achterhalen hoe ze nog beter kunnen worden en hoe ze hun relaties op het werk kunnen verbeteren. Martin gebruikt zijn eigen, streng gecontroleerde versie van 360 gradenfeedback. Je zult versteld staan, maar je zult ook blij en opgelucht zijn. Je bent niet de enige! Ten slotte wijst hij ons erop dat categorieën als B2B en B2C weinig zinvol zijn, dat het uiteindelijk neerkomt op H2H of *human to human*. En dat is gewoon een kwestie van gezond verstand.

Marshall Goldsmith¹

¹ Marshall Goldsmith is door Thinkers50, het tijdschrift *Fast Company, Inc.* en Global Gurus genoemd als een van de meest toonaangevende coaches ter wereld. Hij heeft bestsellers geschreven als *What Got You Here Won't Get You There*, *Triggers* en *Mojo*.

Inleiding

- Ben je ooit uit je computer gegooid terwijl je aan het werk was? Het goede nieuws volgens IT is dat je ondersteuning kunt krijgen via hun website – waar je met geen mogelijkheid bij kunt komen, want... je was immers uit je computer gegooid.
- Ge-cc'd worden betekent dat je onderdeel bent van de dialoog; niemand zou erover peinzen om je erbuiten te laten en het team gaat ervan uit dat je de oplossing van het probleem waarover je wordt ge-cc'd belangrijk vindt. Maar volgens de laatste telling bevatte dit 'draadje' 158 e-mails en je zou er heel wat voor over hebben als mensen je niet langer zouden cc'en.
- Je hebt je plan voor een zakenreis ingediend bij je afdelingshoofd, maar hebt nog niets van haar gehoord. Helaas is het zo georganiseerd dat je reisformulier na vierentwintig uur automatisch wordt gereset, wat betekent dat je je reisplan weer van voren af aan moet invullen en indienen.
- Je bent een kersverse linebacker in de National Football League (NFL) en staat op het punt om ten tijde van een van de ergste pandemieën uit de recente geschiedenis aan je eerste seizoen te beginnen. Maar fysiek afstand houden is geen optie in het veld. American football is een smerige, zweterige, schreeuwerige en zeer contactrijke aangelegenheid, een festival van kleine en grote druppels. Maar maak je geen zorgen,

de bond heeft het onder controle. In een memo verbiedt de NFL interactie tussen spelers onderling en tussen spelers en hun coaches na de wedstrijd; ook de aloude traditie van het shirtjes ruilen is verboden.

Je kunt wel stellen dat de meeste mensen vandaag de dag voortdurend te maken krijgen met dit soort voorbeelden, die getuigen van een grote behoefte aan gezond verstand. Ik ben in elk geval een van die mensen. Als consultant met een internationale klantenkring word ik door organisaties ingehuurd om hun merk te ontwikkelen of te 'repareren'. Negen van de tien keer blijkt echter dat ik als initiator van veranderingen fungeer, en breng ik bedrijfsblindheid en miscommunicatie, beroerde klantenservice, producten die nergens op slaan of die helemaal niet werken, verpakkingen die mensen tot waanzin drijven en een algeheel gebrek aan intuïtief handelen, offline en online, aan het licht. Ik kan wel stellen dat het verdwijnen van gezond verstand bij bedrijven, niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in de rest van de wereld, epidemische vormen heeft aangenomen.

Toen ik vorig jaar op een vliegveld was (en ik ben heel vaak op een vliegveld), heb ik mezelf op een nieuwe koptelefoon getraakteerd. Het was een zwarte, geluidsisolerende, bluetooth *compatible*, prijzige variant, die zo onopvallend was dat ik er ondanks dat ding op mijn hoofd niet uitzag als een Teletubby. Ik stopte het bonnetje in mijn zak en liep verder naar mijn gate.

Ik kon toen nog niet vermoeden dat ik de komende drie kwartier tevergeefs bezig zou zijn de koptelefoon uit zijn verpakking te halen. De koptelefoon werd stevig op zijn plek gehouden door een bol hard plastic die deed denken aan een halve Valkyrie-bh. Het snoer zat onwrikbaar vast in een ander stuk plastic. Wat ik ook deed en vanuit welke hoek ik het ook

probeerde, er was geen beweging te krijgen in de verpakking, die niet wilde buigen of barsten.

Ik probeerde het plastic handmatig uit elkaar te trekken, maar hield daarmee op toen mijn vingers pijn begonnen te doen. Ik zette mijn tanden erin maar dat leidde er alleen maar toe dat ook mijn mond pijn deed. Ik sloeg de verpakking herhaaldelijk, als een piñata tegen de zijkant van mijn stoel. Niets werkte.

Dit begon langzamerhand belachelijk en gekmakend te worden, en ik moest mijn vlucht halen. Ik doorzocht mijn handbagage om te kijken of ik misschien iets scherp bij me

had, een huissleutel of een nagelknipper, waarmee ik het plastic op de een of andere manier zou kunnen wegsteken, maar dat had ik niet. Ten slotte vroeg ik om hulp. ‘U hebt daar zeker niet toevallig een schaar liggen,’ vroeg ik aan de baliemedewerker. ‘Nee, sorry.’ ‘Of een mes?’ Nee, en het was wel duidelijk dat ze het liever niet over scharen en messen had, zo dicht bij de boarding-gate.

Bedrijven zijn zo verstrikt geraakt in hun eigen interne problemen, en worden zodanig belemmerd door de ontelbare bureaucratische regels in de hoofden van hun werknemers, dat ze hun kerndoelen uit het zicht verliezen, iets waar ze onvermijdelijk de prijs voor betalen.

Met nog maar weinig tijd voordat mijn vlucht zou vertrekken, rende ik terug naar de winkel waar ik mijn koptelefoon had gekocht. ‘Kun je me alsjeblieft helpen?’ vroeg ik aan de man achter de kassa. Het was duidelijk niet de eerste keer dat dit gebeurde. Hij haalde een dozensnijder uit zijn la en zaagde ongeveer een minuut lang in het plastic, waarna hij me de koptelefoon en het snoer overhandigde. ‘Wilt u de verpakking meenemen?’ vroeg hij. ‘Nee,’ zei ik, ‘ik wil die verpakking nooit van mijn leven meer zien.’

Een dergelijke ervaring gaat in tegen alles wat je mogelijksterwijs als ‘gezond verstand’ zou kunnen definiëren. Kort samengevat, ik betaalde bijna vierhonderd dollar voor een koptelefoon, maar gek genoeg had ik mijn kettingzaag en ander zwaar gereedschap thuisgelaten. Omdat ik de koptelefoon op het vliegveld kocht, was wel duidelijk dat ik de mijne vergeten was of dat er sprake was van een impulsaankoop, wat inderdaad zo was, en dat ik hem tijdens de vlucht wilde gebruiken om huilende baby’s buiten te sluiten of naar muziek te luisteren. Misschien zie ik iets over het hoofd, maar hoe werd ik, of wie dan ook, geacht die koptelefoon uit zijn verpakking te krijgen?

Als het lijkt alsof ik heel veel moeite heb gedaan om een voorbeeld te vinden dat mijn stelling onderschrijft, of dat mijn eigen ervaringen niet representatief zijn voor de redelijke, praktische, rechttoe rechtaan benadering die de meeste organisaties kenmerkt, dan kan ik je verzekeren dat dat wishful thinking is.

Normaal gesproken huurt een bedrijf me in om het werkelijke doel achter een merk te vinden of om de klantervaring te verbeteren. Soms word ik gevraagd om een nieuw logo te ontwikkelen, een website te herontwerpen, een parfum, een biermerk, een horloge of een retail-omgeving in de markt te zetten. Maar in bijna alle gevallen wordt al snel duidelijk dat het échte probleem – dat aan de basis ligt van een beroerde arbeidsmoraal, benedenmaatse productiviteit, gefrustreerde klanten en een voortdurend gebrek aan innovatie (ondanks het feit dat leiders me vertellen hoeveel moeite ze doen om nieuwe ideeën door de hele organisatie heen in te zetten of los te laten) – is dat bedrijven het gezonde verstand dat ze ooit bezaten overboord hebben gezet ten gunste van systemen en processen die een twee weken oude golden retriever nog dom zou vinden. Dat zijn dan bedrijven die hoe dan ook al niet

veel gezond verstand hadden of die niet beseffen dat ze hun gezonde verstand zijn kwijtgeraakt. Dit onmiskenbare gebrek aan gezond verstand belemmert hen in het uitvoeren van hun eigenlijke werk – dat wil zeggen: klanten beter bedienen dan de concurrent en ontvankelijker, attentier en beter afgestemd zijn op hun behoeften. Bedrijven zijn zo verstrikt geraakt in hun eigen interne problemen, en in de massa's bureaucratische procedures in de hoofden van werknemers, dat ze geen zicht meer hebben op hun kerndoelen – en daar betalen ze onvermijdelijk de prijs voor.

Het is een groter probleem dan je je misschien kunt voorstellen. (Of misschien kun je het je juist héél goed voorstellen.)

Twee jaar geleden, voordat corona toesloeg, werd ik ingehuurd door Swiss International Air Lines om het concept reizen in economy class opnieuw uit te vinden. Dat was in elk geval het probleem dat gepresenteerd werd. Toen ik leden van het senior management sprak, hadden ze duidelijk esthetische oplossingen in gedachten: het veranderen van de welkomstboodschap op het videoscherm, zachter licht in de leeslampjes, een betere snackselectie. Ik vertelde hun dat ik, voordat ik ook maar kon denken aan welkomstboodschappen, verlichting of snacks, eerst moest uitzoeken wat de echte redenen waren waarom het percentage herhaalde boekingen lager was dan ooit en waarom de luchtvaartmaatschappij achttiende stond op de lijst met maatschappijen die het vaakst op tijd aankomen. In de daaropvolgende maanden nam ik leden van de bemanning mee naar reizigers thuis zodat ze uit de eerste hand konden horen hoe het is om een luchtvaartpassagier te zijn in de eenentwintigste eeuw. Ik bracht grondpersoneel, piloten en bemanning samen zodat ze zouden begrijpen wat hun collega's precies voor werk deden. Er was een begrip dat steeds weer terugkwam in de beschrijving van ervaringen van vrijwel alle passagiers, en dat was *anxiety*, of stress.

De stress van het vliegen zelf is daar maar een klein onderdeel van, en is misschien nog het meest rustgevende aspect van de hele ervaring. Er is stress om op tijd op het vliegveld te komen. Er is stress over de nabijheid van vreemden op het vliegveld, over de beveiliging, de medepassagiers, de bemanning van je vliegtuig – wat als er niet alleen terroristen, maar ook stiekeme verspreiders van corona (of allebei) aan boord zijn? In de rij staan voor een instapkaart, je afvragen of je koffer of je handbagage niet te groot of te zwaar is. Je hebt de veiligheidscontrole, de lopende band, de man in uniform die je er voor de zoveelste keer op wijst dat je je laptop (die je in je hand houdt) moet weghalen, je zakken moet legen, je riem en je schoenen moet overhandigen, waarna iemand je vraagt om je handen achter je hoofd te vouwen, terwijl je riemloze broek centimeter voor centimeter van je heupen glijdt; een andere beveiliging spreekt je bestraffend toe omdat je bent vergeten de losse Tic Tac die in het pluksel onder in het zakje van je overhemd verborgen ligt eruit te halen. Je bent nu door de beveiliging, maar er is meer. Er is stress over de vraag welke rijen of welke categorieën reizigers als eerste mogen instappen (Jubilee Gold, Sapphire Silver, Sterling Platinum, Tequila Sunrise, of wat dan ook), en je raadt het al, je zit in de negende categorie, wat betekent dat je aan boord mag tegelijk met de vracht, waaronder een stoffelijk overschot, drie agressieve Duitse herders en een Perzische kat genaamd Maria Magdalena. Stress nadat de baliemedewerker je ticket heeft gescand, waarna je vrijwel onmiddellijk in een tweede lange rij terechtkomt, van mensen die wachten tot ze verder mogen lopen naar het vliegtuig. Stress terwijl je langs businessclass-passagiers zonder mondkapje klautert, terwijl je je afvraagt hoe die bokkonten daar terechtgekomen zijn. Wat hebben zij wat ik niet heb? Wat heb ik verkeerd gedaan? Stress terwijl je een plek probeert te vinden voor je handbagage in een kluwen van armen, ellebogen en passagiers zonder mondkapje