

# De 8 eigenschappen van effectieve marktorganisaties

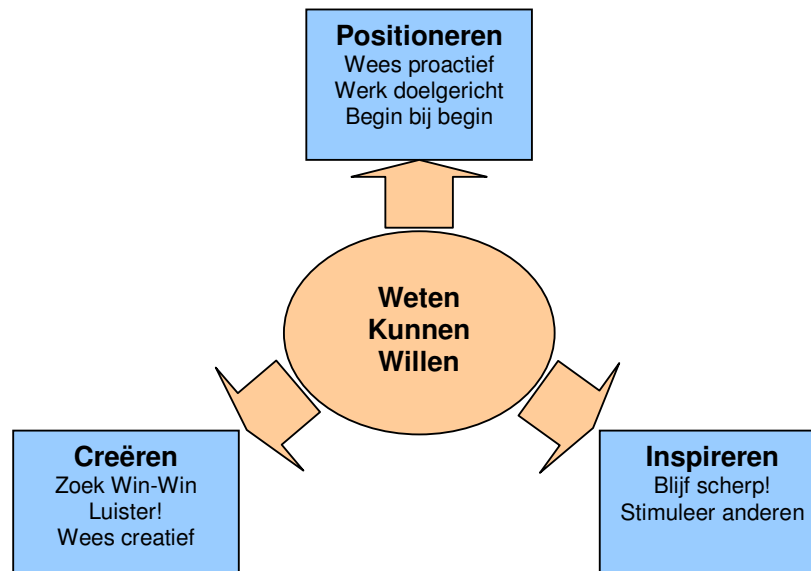
2009-01 / WhitePaper

Managementgoeroe Stephen R. Covey beschrijft in zijn bestseller "De 7 eigenschappen van effectief leiderschap"<sup>1</sup> zeven eigenschappen om succesvol te veranderen en tot effectief persoonlijk leiderschap te komen. Deze boeken zijn wereldwijd voor veel mensen een grote inspiratiebron. De inzichten van Covey zijn ook voor organisaties interessant aangezien ze praktische handvatten bieden om de slagkracht, marktgerichtheid en effectiviteit van organisaties te vergroten. Dit artikel schetst vrij naar Covey de 8 eigenschappen van effectieve marktorganisaties.

## Weten, kunnen en willen

Volgens Covey heeft effectiviteit alles te maken met het zoeken van balans tussen enerzijds het sturen op resultaat en anderzijds het sturen op productiecapaciteit in termen van mensen, middelen en financiën waarmee dat resultaat nagestreefd wordt. Een te grote focus op het resultaat gaat vaak ten koste van de mensen en de middelen, terwijl bij een te grote aandacht voor de productiecapaciteit vaak het doel uit het oog verloren wordt.

Bij effectief leiderschap hebben principes als geloof in eigen kunnen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en samenwerking de overhand. Bedrijven zijn niet langer gebaat bij traditionele managementprincipes waarin het controleren en kort houden van medewerkers voorop staat. In de praktijk bestaat er nog vaak een discrepantie tussen de resultaten die organisaties willen halen en de productiemiddelen die ze daarvoor inzetten. Covey zegt daarover: "Men wil steeds meer gouden eieren, maar men verzorgt de kip die ze legt steeds minder. Bedrijven moeten er juist alles aan doen om optimaal gebruik te maken van de volledige potentie van hun medewerkers".



Figuur 1: De 8 eigenschappen van effectieve marktorganisaties.

<sup>1</sup> "The 7 Habits of Highly Effective People" van Stephen R. Covey (1999). Aan Stephen Covey zijn meerdere eredoctoraten toegekend en volgens Time Magazine is hij een van de 25 invloedrijkste Amerikanen. In 2004 introduceerde Covey zijn achtste eigenschap in het boek "The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness".

Volgens Covey bestaat de verandering naar effectief leiderschap uit een drietrapsraket. De eerste trap bestaat uit drie eigenschappen die gericht zijn op persoonlijke en individuele ontwikkeling (*positioneren*). Ze zorgen ervoor dat men onafhankelijk durft te denken en te handelen. De tweede trap bestaat uit drie eigenschappen gericht op erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en effectief samenwerken (*creëren*). De derde trap wordt gevormd door de zevende eigenschap die gaat over het continue verbeteren van de eerste zes eigenschappen, aangevuld met de achtste eigenschap, het vermogen van mensen om hun volledig potentieel te benutten en anderen te inspireren hetzelfde te doen (*inspireren*).

De basis van iedere eigenschap wordt volgens Covey gevormd door de drie aspecten kennis (weten wat er moet gebeuren), vaardigheden (het kunnen uitvoeren) en motivatie (de wil om iets te bereiken en daar energie in te stoppen).

### **De 8 eigenschappen van effectieve marktorganisaties op een rij:**

1. Wees proactief
2. Werk doelgericht
3. Begin bij het begin
4. Zoek Win-Win
5. Luister!
6. Wees creatief
7. Blijf scherp!
8. Stimuleer anderen

De eerste trap omvat het positioneren van de organisatie. Organisaties die onafhankelijk zijn, kiezen hun eigen doel. Onafhankelijke organisaties handelen vanuit hun eigen missie, visie en kernwaarden en laten zich niet snel beïnvloeden door wat anderen doen. Zij nemen het initiatief, koersen doelbewust op eigen doelen af en stellen prioriteiten. Onafhankelijke organisaties houden zaken bij zichzelf en geven andere factoren niet de schuld. Om onafhankelijk te worden gaat het om drie essentiële eigenschappen: wees proactief, werk doelgericht en begin bij het begin!

#### **1. Wees proactief**

Proactieve organisaties nemen initiatief om gebeurtenissen te beïnvloeden. Maar proactief zijn is meer dan alleen initiatief nemen. Veel organisaties wachten of schuiven hun verantwoordelijkheid af op externe gebeurtenissen of anderen. Proactieve organisaties richten zich vooral op hun eigen gedrag en hun eigen doelen en wensen. Belangrijk hierbij is de mate waarin zaken beïnvloedbaar zijn. Het is zonde om je druk te maken over zaken die je niet kunt beïnvloeden. Proactieve organisaties richten zich dan ook vooral op datgene wat zij wél kunnen beïnvloeden. Minstens even belangrijk daarbij is het volgende: we kunnen natuurlijk geen invloed uitoefenen op alles wat ons gebeurt. Maar wat men wel kan is bepalen hoe we zelf reageren op dingen die ons gebeuren. Proactieve organisaties realiseren zich dat ze zelf hun reactie kunnen kiezen op zaken waarmee men geconfronteerd wordt.

#### **2. Werk doelgericht**

Effectieve organisaties hebben visie, ambities en concrete doelen voor ogen en bepalen daarmee hun eigen toekomst. "Om de consequenties van onze keuzes in goede banen te leiden moeten wij voortdurend gebruik maken van principes zoals rechtvaardigheid, vriendelijkheid, respect, eerlijkheid of integriteit" aldus Covey. Dergelijke principes zijn universeel, dat wil zeggen, ze overstijgen tijd, plaats en cultuur. Zonder principes zijn mensen gedesorïenteerd. Met principes beschikken mensen over een kompasfunctie en weten zij waar ze aan toe zijn. Principes moeten wel handen en voeten krijgen zodat de organisatie en haar medewerkers daar ook naar handelen. De boodschap luidt dan ook: denk na over de vraag waar je als organisatie heen wilt. Ontwikkel een helder beeld van de bestemming. En richt de organisatie vervolgens zo in dat je die bestemming ook daadwerkelijk weet te bereiken.

### **3. Begin bij het begin**

De wereld wordt steeds complexer en gebeurtenissen volgen elkaar in rap tempo op. Het lijkt steeds drukker te worden en alles lijkt even belangrijk. De derde eigenschap gaat dus over het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Om effectief te zijn is het volgens Covey van eminent belang om prioriteiten te stellen. Laat de belangrijkste dingen niet de dupe worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen. Effectieve organisaties besteden hun tijd vooral aan zaken die belangrijk zijn. Ze laten zich niet leiden door de waan van de dag, maar plannen zelf hun toekomst. Indien aan de eerste drie eigenschappen is voldaan, kunnen organisaties zich gaan richten op een meer vruchtbare samenwerking met anderen. Positie kiezen op zich is namelijk niet voldoende, zeker niet in een wereld waarin alles met alles samenhangt

De tweede trap gaat over het creëren van toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen door samenwerking. Daar is allereerst het besef voor nodig van wederzijdse afhankelijkheid tussen klanten, leveranciers, organisaties, overheden, financiers en andere stakeholders. Om op zinvolle wijze met anderen samen te werken zijn drie eigenschappen van belang: zoek win-win, luister en wees creatief.

### **4. Zoek Win-Win**

Om effectief te kunnen samenwerken, moet men niet denken in termen van concurrentie en winnen-verliezen, maar in termen van samen en winnen-winnen. Aan de basis van deze vierde eigenschap staat volgens Covey het denken in termen van overvloed. Veel organisaties denken in termen van schaarste. Ze hebben weinig zelfvertrouwen en denken dat er niet genoeg voor hen zal zijn. Zij denken dat de ander moet verliezen, zodat zij kunnen winnen. Covey stelt hier tegenover dat van veel dingen in het leven genoeg is voor iedereen. Denk bijvoorbeeld aan de universele en grote behoefte van mensen aan aandacht, liefde, geluk, geborgenheid en de permanente behoefte aan zinvolle producten en diensten die er echt toe doen, Wees niet bang om andere organisaties ook een deel van het succes te gunnen. Dit geldt ook in het zakelijke verkeer, waar ontwikkelingen als “co-creation” en “co-branding” hoog op de agenda staan.

### **5. Luister!**

Wederzijds begrip vormt de basis van iedere succesvolle samenwerking en relatie. Pas als we echt luisteren, zullen we anderen begrijpen. Veelzeggend is de uitspraak van Zeno van Citium, Grieks filosoof uit lang vervlogen tijden: “de reden waarom we twee oren hebben en slechts 1 mond is dat we meer moeten luisteren en minder moeten praten.” Volgens Covey komen bijna alle problemen voort uit gebrekkige communicatie. En dan met name uit ons onvermogen om echt, met inlevingsvermogen te luisteren naar de ander, zonder dat we meteen zelf willen reageren. De mogelijkheid om zelf te spreken en begrepen te worden, komt vervolgens vanzelf. Veel organisaties zijn echter niet in staat om te luisteren naar de markt, hun klanten en hun partners. “Ze zijn te vol van zichzelf en luisteren niet. Ze moeten meer tijd besteden aan het luisteren en aan het toelichten van de achtergronden van hun acties”, aldus Covey. Een van de belangrijkste marketingtrends anno 2009 heet daarom niet voor niets “The Connected Customer”. Alleen als partijen elkaar werkelijk begrijpen, komt men tot onderscheidende oplossingen voor nieuwe uitdagingen.

### **6. Wees creatief!**

Synergie is het vanuit creatieve samenwerking kiezen voor de derde weg: niet mijn of jouw manier, maar een andere en betere manier. Het gaat om het respecteren en waarderen van de verschillen tussen partijen. En om de intentie om onderlinge verschillen te overwinnen door het zoeken naar oplossingen die recht doet aan ieders mogelijkheden en wensen. Een optimale relatie is een samenwerking waarin organisaties en medewerkers elkaar aanvullen en waarin het geheel meer is dan de som der delen. Vaak zijn we geneigd om verschillen weg te werken door het sluiten van compromissen. Volgens Covey is dit niet de juiste weg en moeten we juist op basis van die karakteristieke verschillen tussen partijen trachten om creatieve en betere oplossingen te bedenken. Betrek uw klanten ook in dit spel, want organisaties die “co-makship” en “co-creation” hoog in hun vaandel hebben, maken het verschil.

De derde trap gaat over inspireren. Na positioneren en creëren volgt het proces van leren, verbeteren en vernieuwen en het vermogen om andere organisaties te inspireren en tot voorbeeld te dienen.

### **7. Blijf scherp!**

Deze eigenschap gaat over het continue proces van leren, verbeteren en vernieuwen met betrekking tot de eerste zes eigenschappen. Belangrijk daarbij is om dat op evenwichtige wijze te doen met structurele aandacht voor de vier belangrijke dimensies van ons leven: fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel. Organisaties moeten scherp blijven om niet te verzwakken en leren van eerder opgedane ervaringen. Effectieve organisaties zijn lerende organisaties met een scherpe marktfocus en niet snel tevreden.

### **8. Stimuleer anderen**

Het vermogen om mensen te inspireren en om anderen aan te zetten tot het vinden van hun eigen inspiratiebronnen noemt Covey de achtste eigenschap. Medewerkers voelen zich vaak gefrustreerd, tekort gedaan, ontmoedigd, vernederd en eenzaam. Van veel mensen wordt de capaciteit onvoldoende benut. Het achterliggende probleem is volgens Covey dat de meeste organisaties werken vanuit het verouderde managementparadigma uit het industriële tijdperk. Daarbij is management gericht op het controleren en sturen van mensen en niet op het optimaliseren van hun potenties en het bereiken van inspirerende doelen. Organisaties raken hierdoor in een neerwaartse spiraal of bereiken hoogstens de middelmaat. Effectiviteit is volgens Covey een noodzakelijke, maar lang niet meer voldoende voorwaarde om te overleven en te groeien. Het is het meer en meer nodig om naast effectiviteit als organisatie ook grootsheid ("greatness") te tonen. De organisatie als inspiratiebron om al het aanwezige potentieel optimaal in te zetten en anderen te inspireren om hetzelfde te doen.

### **Gezond verstand, karakter en discipline**

In dit artikel zijn vrij naar Covey de 8 eigenschappen van effectieve marktorganisaties beschreven. Eigenschappen waarmee organisaties hun slagkracht, marktgerichtheid en effectiviteit kunnen vergroten. Voor de volledigheid hoort hier een kleine kanttekening bij. Hoewel de inzichten van Covey inspirerend en prikkelend zijn, zijn ze vanuit wetenschappelijk oogpunt niet erg vernieuwend. In feite zijn de acht eigenschappen te beschouwen als een voortzetting van klassieke motivatietheorieën van mensen als Maslow en Herzberg. Motivatietheorieën die door huidig wetenschappelijk onderzoek niet meer worden onderschreven. Critici hebben meermaals gesteld, dat Covey's acht eigenschappen niet meer zijn dan geweldige open deuren. Als weerwoord zegt Covey steevast het volgende: "Het is wellicht common sense, maar daarmee nog geen common practice. Het is niet makkelijk om volgens deze eigenschappen te leven. Dat vereist karakter en discipline. En dat is iets dat bij de meeste mensen en organisaties ontbreekt."

\*\*\*