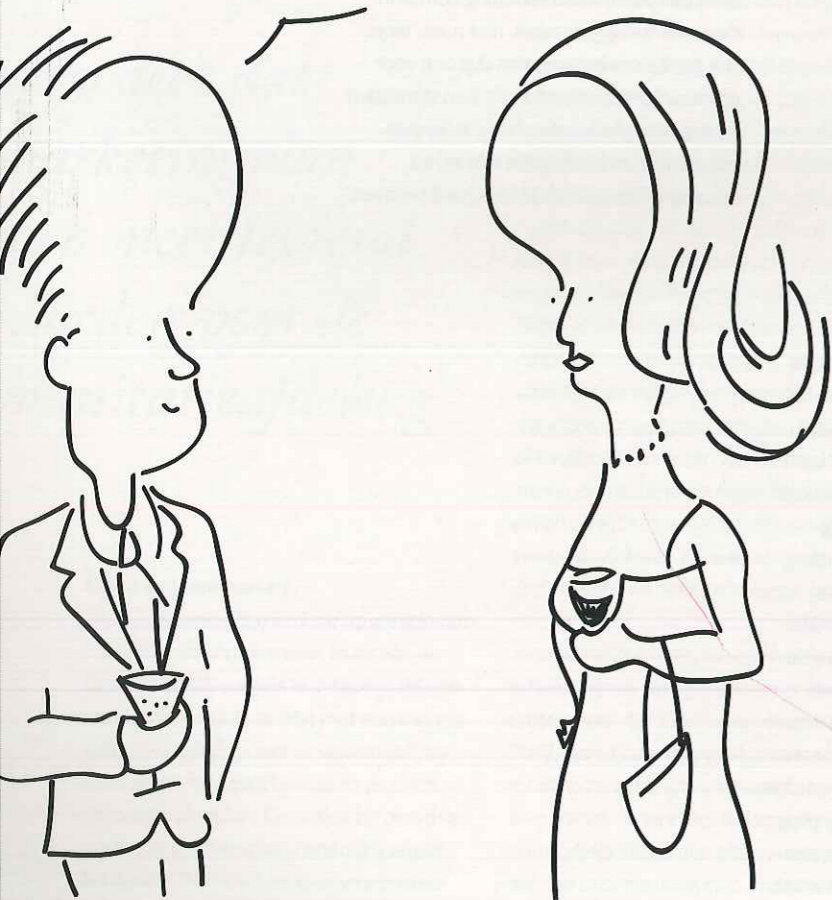


# Thought leadership

In een wereld die steeds gelijkvormiger wordt, zal de vraag naar een originele visie, een onorthodoxe aanpak, kortom naar *thought leaders* alleen maar toenemen. Wat zijn de kenmerken van *thought leadership* en wat moet je er als organisatie voor doen en laten?

Dat is ook toevallig: ik ben ook *thought leader*



In een tijd waarin je je klanten niet alleen meer met je goede producten kan imponeren, is *thought leadership* een aantrekkelijke positioneringsstrategie. Veel klanten zijn immers op zoek naar verfrissende en onorthodoxe standpunten over kwesties die het product overstijgen. En dat is precies wat *thought leadership* inhoudt: in staat zijn om bestaande opvattingen over een markt- of maatschappelijk thema te doen kantelen en zo nieuwe inzichten te verschaffen. Maar hoe word je nu zo'n *thought leader*? Wat vraagt het van je organisatie, je medewerkers en je communicatie?

*Thought leadership* is in elk geval niet iets wat je als organisatie claimt, maar wat je verdient als gevolg van het vertrouwen dat je opbouwt als expert in vernieuwend gedachtegoed of perspectief. Het is precies dankzij dat conventieel doorbrekende perspectief dat stakeholders zich tot je aangetrokken voelen.

IBM is een mooi voorbeeld van een *thought leader*. Dit bedrijf laat met zijn 'systeem perspectief' klanten (en andere stakeholders) op een onconventionele manier kijken naar vraagstukken waar zij mee worstelen (energie-efficiëntie, watermanagement, verkeersdrukke). Zo zegt IBM over de verkeersproblematiek dat we moeten ophouden met ons uitsluitend te concentreren op deelproblemen: een nieuwe brug bouwen, een weg verbreden, verkeersborden plaatsen, spitsstroken openen, et cetera. In plaats daarvan moet we ons juist richten 'op de relaties binnen het hele systeem en

Illustratie: Studio Polkadot / Visuele Communicatie

alle andere systemen die ermee verbonden zijn'. Ook van belang is dat *thought leadership* verdergaat dan een specifieke markt of sector. Het heeft de potentie om grenzen, zowel letterlijk als figuurlijk, te overstijgen. Goed uitgevoerd is het een positieve weerspiegeling van het bedrijf en het management, maar gaat het beduidend verder dan enkel de reputatie van de ceo.

## Waarom is *thought leadership* een belangrijke positioneringsstrategie geworden?

Recente ontwikkelingen als meer technische mogelijkheden, grotere productiecapaciteiten, wereldwijde transparantie en het niet respecteren van IP (intellectual property) maken het gemakkelijk om producten en diensten snel te kopiëren. Wellicht dat het daarom zo belangrijk wordt om op het vlak van ideeën het verschil te maken. Daarnaast heeft *thought leadership* zijn diensten bewezen. Als General Electric het heeft over 'Eco-magination', stelt GE-ceo Jeffrey Immelt: 'Green is green', daarmee doelend op de groene kleur van het Amerikaanse dollarbriefje. Met andere woorden, GE's eco-leadership moet bijdragen aan de bedrijfsgroei en winstmarge.

Waar Jack Welsh, Immelt's voorganger bij GE, nog vaak in de clinch lag met allerlei overheidsinstanties als het ging over het milieu, positioneert Immelt GE juist als een leider waar het gaat om de strijd tegen milieuverontreiniging en het optimaal inzetten van natuurlijke bronnen. Op die manier positioneert hij het bedrijf voor de toekomst. En met succes, want dit vernieuwend perspectief (groen én winstgevend zijn) kon binnen vijf jaar tijd worden vertaald naar al negentig (winstgevende) producten.

## In welk opzicht verschilt *thought leadership* van opinieleiderschap?

Opinieleiders beïnvloeden de meningsvorming van mensen in hun sociale omgeving over bijvoorbeeld politieke en maatschappelijke kwesties of over producten en diensten. Iedereen kan een opinie-leider zijn binnen een bepaalde sociale context. Zo kennen we opinieleiders in onze vriendengroep (bijvoorbeeld vrienden die alles weten over producten van Apple), luisteren we naar opinieleiders bij het actualiteitenprogramma *De wereld draait door*, en nemen we de mening en expertise van Al Gore over klimaatverandering serieus.

Waar opinieleiders leiden door middel van het ventileren van een (op kennis en expertise gebaseerde) mening (ongeacht of deze vernieuwend is of

niet), leiden *thought leaders* met visies en ideeën die conventionele patronen doorbreken. Zo was Martin Luther King een *thought leader* omdat zijn visie op een samenleving waar blanken en zwarten samen leven ingeslepen patronen doorbrak.

Om als organisatie *thought leadership* te creëren is het ventileren van een opinie niet voldoende. Je moet in staat zijn om klanten of andere belangrijke stakeholders aan te zetten tot nieuwe manieren van denken, zodat ze denken: dit bedrijf begrijpt mijn wereld; hun vernieuwende perspectief helpt om mijn problemen beter op te lossen. Toegegeven, de mening van een opinie-leider kan ook vernieuwend of verfrissend zijn, maar dat is niet zijn primaire drijfveer. Voor *thought leaders* is het dat juist wel.

*Het is precies dankzij dat conventieel doorbrekende perspectief dat stakeholders zich tot je aangetrokken voelen*

## Hoe help je klanten om *thought leadership* op de agenda van de ceo en het bestuur te krijgen?

Het belang van *thought leadership* moet inderdaad worden gedragen door het C-niveau. Het moet ook overeenkomen met de prioriteiten en waarden van het management. Dat klinkt eenvoudig, maar vaak neemt deze interne afstemming de meeste tijd in beslag. Daarnaast moet het worden ingebed in de bedrijfs- en merkenstrategie. Daarom is het uiterst belangrijk dat de businesscase goed onderbouwd wordt op basis van realistische inschattingen.

Een andere valkuil is dat *thought leadership* vaak blijft hangen op C-niveau en geïnterpreteerd wordt als een verzameling mooie plannen. Je moet ervoor zorgen dat een *thought leadership*-strategie concreet en eenvoudig genoeg is zodat ze kan fungeren als een leidraad bij beslissingen. Niet alleen bij afwegingen rondom een mogelijke overname, maar ook bij bijvoorbeeld het omgaan met ontevreden klanten.

## ESSAY

Lees ook eens het essay van Guido Rijnja >  
thema 6 > pagina 192

p.22

p.50

Daarom moet een *thought leadership*-strategie geloofwaardig zijn en gestoeld op het DNA en de ambities van een bedrijf. Deze interne afstemming en coördinatie neemt vaak 75 procent van zo'n strategie in beslag. Iets wat kennelijk niet of onvoldoende gebeurde bij het Beyond Petroleum-programma van BP. 'A scream at our level is, if anything, a whisper at their level', zo omschreef een BP-medewerker kernachtig de kloof die gaapte tussen de werkvloer en het hoofdkantoor in Londen.

De resterende 25 procent van de strategie is naar buiten gericht. Een goede *thought leadership*-strategie moet externe partijen kunnen enthousiasmeren over de vernieuwende richting en de acties die nodig zijn. Ten slotte moet *thought leadership* in staat zijn om online fans te creëren. Het moet in verschillende facetten of platforms worden uitgedragen (online storytelling, consumer-generated content) en verder gaan dan een 'signature-actie' of speech in Davos die je één keer per jaar van stal haalt.

## Wat zijn de belangrijkste strategische stappen om *thought leadership* te ontwikkelen?

*Thought leadership* is op de eerste plaats niet 'van' de afdeling corporate communication, pr of marketing. Het is een strategische keuze. Net als

## THOUGHT LEADERSHIP MOET BIJDRAGEN AAN:

- Het opbouwen/versterken van de reputatie van een onderneming.
- Het verrijken van de relaties van een organisatie met zijn doelgroepen (nieuwe en bestaande klanten, opinie-leiders, toptalent, medewerkers, media, overheden, et cetera).
- Het vooruitbrengen van de agenda van een industrie of organisatie.
- Het veilig stellen van de rol van de organisatie voor de toekomst.



elk veranderingstraject begint thought leadership intern. Topmanagement en medewerkers moeten overtuigd zijn van de noodzaak tot verandering, er moet interne betrokkenheid worden gecreëerd en de nieuwe strategie moet worden doorgevoerd en gecontinueerd door actie en resultaat.

Voor een thought leadership-strategie moet je allereerst bepalen of je organisatie potentieel heeft voor thought leadership. Welke markt/maatschappelijke ontwikkelingen zijn relevant voor onze organisatie? Is er een *window of opportunity* om hier met een vernieuwend perspectief op in te spelen? Kunnen we de noodzakelijke bronnen alloceren (tijd, geld, mensen)? Bij een go zal eerst het vernieuwende perspectief moeten worden geformuleerd. Het moet vanzelfsprekend passen bij het DNA, de kennis en expertise van je organisatie. Dit perspectief moet voor medewerkers eigen betekenis krijgen, het moet hen inspireren, overtuigen en een gevoel van onderscheidendheid en trots geven.

## *Thought leadership is een strategische keuze, net als elk veranderings-traject begint het intern*

Verder is het 'conversatievermogen' van je organisatie van belang. Hoe meer je organisatie in staat is om te fungeren als klankbord en ijkpunt in conversaties met stakeholders én kan laten zien hoe het perspectief is vertaald naar concrete oplossingen, hoe groter het wederkerend effect: stakeholders zullen jou willen spreken om je verfrissende inzichten, kennis en expertise. In de praktijk zie je overigens vaak dat organisaties er pas volledig voor willen gaan als er een soort 'catharsismoment' is opgetreden. Bijvoorbeeld wanneer een nieuw management schoon schip wil maken, of nieuwe wetgeving de normale gang van zaken bedreigt.

### **Een vernieuwend perspectief is een belangrijke component van thought leadership. Hoe help je organisaties daarmee?**

Er is geen blauwdruk omdat elke organisatie en sector specifieke kenmerken heeft. Maar zoals

bij elk proces is het stellen van de juiste vragen belangrijk. Wat zijn de key drivers die de toekomst van onze industrie kunnen beïnvloeden? Hoe anders zal ons bedrijf of onze industrie eruitzien over 3, 5, 10 jaar? Zouden de antwoorden op deze vragen onze concurrenten verrassen en onze medewerkers en klanten enthousiast maken? Zijn die antwoorden specifiek genoeg om tot actie over te gaan en onszelf en de industrie *futureproof* te maken?

Het is daarom niet verwonderlijk dat veel thought leadership-strategieën zich richten op vraagstukken rond het managen van natuurlijke voorraden op het gebied van energiezekerheid, voedselveiligheid of de noodzaak tot opleidingen (bijvoorbeeld het stimuleren van bètacursussen voor meisjes of financiële cursussen voor ondernemers/particulieren). Studenten vragen wel eens: 'Is thought leadership dan een mvo-onderwerp?' Het antwoord moet zijn: nee. Tenminste, als we ervan uitgaan dat we straks de term mvo niet meer zullen gebruiken omdat het vanzelfsprekend wordt om in de businessstrategie maatschappij en organisatie als één geheel te beschouwen.



#### **MIGNON VAN HALDEREN**

is *assistent professor corporate communicatie* aan de Rotterdam School of Management. Zij geeft executive courses en bedrijfsadvies over thought leadership als positioneringstrategie



#### **ANNICK BOYEN**

is *managing director (NL)* van het internationale pr-bureau Weber Shandwick en geeft onder meer advies over thought leadership-vraagstukken