

# Een bedrijf om na te volgen

Steeds meer organisaties roepen 'we moeten iets met thought leadership'. Maar wat is thought leadership? Waarom zouden organisaties thought leadership willen uitdragen? En hoe bouw je zoets op in een organisatorische context?

door Mignon van Halderen en Kym Kettler-Paddock  
illustratie Tammo Schuringa

**T**hought leaders kenmerken zich door ons anders te laten nadenken over belangrijke vraagstukken. Martin Luther King was een thought leader – zijn visie op een samenleving waar blanken en zwarten *samen* konden leven, doorbrak ingeslepen denk- en gedragspatronen in de Amerikaanse maatschappij. De Britse verpleegkundige Florence Nightingale was een thought leader – zij veranderde het 19e-eeuwse gedachtegoed in de gezondheidszorg, onder meer door het promoten van het belang van hygiëne. Steve Jobs wordt geprezen als een thought leader – hij veranderde de manier waarop wij aankijken tegen het gebruik van computertechnologie. Dit waren alle drie personen die door hun baanbrekende visie veelvuldig uit te dragen in woord én in daad, uiteindelijk als thought leaders gezien werden. Maar wat is thought leadership in een organisatorische context? Waarom zouden organisaties thought leadership willen uitdragen? En hoe bouw je zoets op?

## Organisatorische context

Het is een snel toenemende trend bij organisaties om zichzelf het predicaat thought leader toe te kennen. 'Thought leadership'-secties zijn op corporate websites het afgelopen half jaar als paddenstoelen uit de grond geschoten. Deze secties zijn dan gewijd aan de kennis en expertise van de organisatie. Thought leadership staat echter niet gelijk aan kennis en expertise. Het is absoluut een belangrijk kenmerk ervan, maar het *maakt* de organisatie niet tot thought leader.

Thought leader-organisaties zijn in staat zijn om conventionele gedachtepatronen in de markt te doorbreken en daarmee vernieuwende inzichten te bieden aan klanten. Thought leaders zijn erkende leiders binnen hun sector in een vernieuwend gedachtegoed of perspectief en hun daaraan ge-

relateerde kennis en expertise. Thought leadership is niet iets wat een organisatie claimt, maar wat zij verdient als gevolg van het vertrouwen dat zij heeft opgebouwd in het uitdragen van dit vernieuwende gedachtegoed of perspectief. Om thought leadership nog beter te beschrijven is van belang het te onderscheiden van twee gerelateerde concepten: innovatie en visie. Innovatie is het proces waarin een idee of uitvinding wordt vertaald in een product of service waarvoor mensen willen betalen. Een innovatie doorbreekt de status quo in productgebruik, maar het draagt niet noodzakelijk een vernieuwend (productoverstijgend) gedachtegoed uit. Apple's producten zijn innovatief, maar Steve Job's overstijgende perspectief doorbrak conventies over hoe wij tegen computertechnologie aankijken. Innovaties kunnen een thought leadership-thema belichamen, maar het maakt een organisatie nog niet tot thought leader. Thought leadership onderscheidt zich ook van het hebben van een visie. Een visie geeft aan wat een organisatie aspireert voor de toekomst. Deze visie kan inspirerend zijn, ambitieus, maar hoeft geen conventionele gedachtepatronen te doorbreken. Thought leaders doen dit wel. Thought leaders komen met een visie of een perspectief dat bestaande conventies doorbreekt. Het is precies dank zij het conventie-doorbrekende dat klanten of andere stakeholders zich voelen aangetrokken tot een thought leader.

IBM wordt bijvoorbeeld erkend als een thought leader. IBM laat met haar 'systeem perspectief' klanten anders kijken naar vraagstukken waar zij mee kampen (energie efficiëntie, watermanagement, verkeersdrukte). Zo stelt IBM conventionele manieren waarop men naar de verkeersproblematiek in steden kijkt in vraag: 'We moeten ophouden met ons uitsluitend te concentreren op deelproblemen: een nieuwe brug bouwen, een weg verbreden, ver-

WIJ GELOVEN IN DOVE!!



## Thought leaders komen met een visie of perspectief dat bestaande conventies doorbreekt

keersborden plaatsen, spitsstroken openen... We moeten ons juist richten op de relaties binnen het hele systeem – en alle andere systemen die ermee verbonden zijn: de toeleveringsketens, het milieu, het bedrijfsleven... de manier waarop mensen wonen en werken. Verkeer is niet zomaar een

stoet auto's: het is een web van talloze verbindingen.' Dit perspectief draagt IBM dan weer uit via de oplossingen die het klanten biedt (zie verderop in dit artikel). Door het vernieu-

wende perspectief op voor klanten belangrijke vraagstukken en de oplossingen die IBM hieromtrent biedt, positioneert het bedrijf zich als een betrouwbare expert die de wereld van zijn klanten goed begrijpt.

### Waarom thought leadership?

Thought leadership is een nieuw platform voor differentiatie in een wereld waar het de consument om meer dan het product, de dienst, de identiteit of het maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat. Deze aspecten van differentiatie worden steeds meer 'hygiënefactoren' – een organisatie moet ze hebben maar ze bieden geen onderscheidend vermogen meer. Klanten hebben meer en meer behoefte aan vernieuwende perspectieven en benaderingen in voor hen belangrijke thema's of vraagstukken. Deze behoeften komen in verschillende lagen van de samenleving op. Bijvoorbeeld bij een gemeente die op zoek is naar vernieuwende inzichten om haar dichtbevolkte stad leefbaar te houden. Of in de gezondheidszorg, waar men op zoek is naar nieuwe zorgoplossingen nu mensen steeds langer leven en tezelfdertijd de gezondheidszorg onbetaalbaar wordt. Maar dit kan ook bij consumenten zijn die zich willen identificeren met merken die de status quo uitdagen op relevante product-overstijgende thema's. Thought leadership is een manier om proactief in te spelen op deze veranderende behoeften.

### Opbouwen van thought leadership

Het aanjagen van thought leadership is een strategische keuze en geen keuze die alleen door de corporate branding- of corporate communicatie-afdeling wordt gemaakt. Het is een positioneringsstrategie die moet kloppen met haar corporate strategie en de expertise van de hele organisatie. Een goede leidraad om thought leadership op te bouwen is het volgende stappenplan.

#### Stap 1: bepalen van het potentieel voor een thought leadership-thema

Voordat corporate leiders een thought leadership-strategie overwegen, is het belangrijk kritisch te zijn en in te schatten in hoeverre de organisatie het potentieel voor een thought leadership-thema in huis heeft. Vier vragen zijn daarbij relevant: a) Wat zijn de markt/maatschappelijke thema's die momenteel leven bij onze klanten? b) Hebben we een relevant vernieuwend perspectief op deze thema's die onze concurrentie (nog) niet uitdraagt? c) Past dit bij onze kennis en expertise? d) Hebben we de middelen en wilskracht om dit vernieuwend perspectief serieus in te bedden in onze strategie en uitvoering?

Philips' thought leadership-strategie rondom Health & Well Being startte op basis van bovenstaande vragen. Philips identificeerde twee thema's die steeds prangender worden in onze maatschappij: 1) onze gezondheidszorg in een samenleving waar we met zijn allen steeds langer leven en 2) onze leefbaarheid (en daarmee welzijn) in een wereld waar de verstedelijking jaarlijks toeneemt. Beide thema's kruisen met Philips' expertise: het bieden van geavanceerde oplossingen voor de gezondheidszorg én voor verlichting (denk aan het verlichten van grote steden maar ook aan verlichting als genezings therapie). In 2009 richtte Philips het Center for Health & Well Being op, om zich te positioneren op twee belangrijke thema's: Active Aging en Livable Cities. Binnen deze twee thema's daagt Philips het conventionele denken uit dat ouder worden pertinent gelijk staat aan een aftakelingsproces (door slechtere gezondheid), evenals de heersende opvatting dat steden onveilig en ongezond zouden zijn. Vanuit bovenstaande opvattingen stimuleren zij doelgroepen in hun belangrijke markten anders over deze thema's te gaan denken. Door het publiceren van 'insights series' bijvoorbeeld dagen ze conventionele opvattingen uit zoals de 'traditionele life-span', waar bij we eerst studeren, dan werken en uiteindelijk 'rusten'.

#### Stap 2: formuleren en articuleren van het vernieuwende perspectief

Het vernieuwende perspectief is de kern van een thought leadership-strategie; dit moet daarom goed geformuleerd en gearticuleerd worden. Dove deed dit geweldig met zijn onderzoek in tien verschillende landen naar de perceptie die vrouwen hebben over hun uiterlijk. Uit het onderzoek bleek dat maar 2 procent van de vrouwen zichzelf mooi vindt – de andere 98 procent had reserves. Daarnaast was 68 procent het ermee eens dat de media onrealistische normen met betrekking tot schoonheid stellen. Via een virale video werd getoond hoe een 'doorsnee' dame door middel van make-up en technische trucs veranderde in een fotomodel. Het filmpje haakte aan bij de gevoelens van veel vrouwen en daagde de nogal smalle definitie van schoonheid uit (de film eindigde met 'No wonder our perception of beauty is distorted'). Deze virale video was natuurlijk in de eerste plaats een slimme branding-campagne, maar het succes ervan was zo verbluffend, dat Dove het thema naar zich toe is gaan trekken. Zo richtte Dove het self-esteem fund op met als doel positieve zelfwaardering bij jonge vrouwen te stimuleren (en wist hiermee in 2010 vijf miljoen jonge vrouwen te bereiken). Ondanks kritiek dat hun initiatieven hypocriet zouden zijn (Dove verkocht bijvoorbeeld nog steeds crèmes die cellulitis tegen moeten gaan) creëerde Dove een nieuw platform voor differentiatie en wordt het bedrijf nu bij hun relevante doelgroepen gezien als een merk dat een vastgeroest, verdraaid beeld over 'het schoonheidsideaal' doorbreekt. Dove 'bezit' het vernieuwende perspectief en onderscheidt zich daarmee van de concurrentie.

#### Stap 3: openlijk delen van kennis en expertise (gelinkt aan het vernieuwende perspectief)

Thought leadership is een positie die een organisatie verdient op basis van het vertrouwen dat ze heeft opgebouwd als expert op een vernieuwend perspectief. Een belangrij-

ke manier waarop een organisatie vertrouwen opbouwt, is door het openlijk delen van kennis en expertise met (potentiële) klanten en andere belanghebbende doelgroepen. Hoe meer deze informatie inspeelt op de inzichten waaraan haar doelgroepen behoefte hebben, hoe meer ze bewijst dat zij hun wereld en vraagstukken begrijpt en daarin de expert is.

IBM is een mooi voorbeeld van hoe zij haar kennis en expertise deelt en zich daarmee positioneert als betrouwbare informatiebron rondom haar vernieuwende perspectief. IBM deelt haar kennis en expertise door middel van presentaties door de ceo, interviews, case studies, social media, YouTube-filmpjes (die complexe projecten op een begrijpelijke manier uitleggen), maar ook via het IBM Institute for Business Value, dat bestaat uit 50 consultants die onderzoek doen binnen meerdere industrieën en disciplines. Zo heeft het instituut in samenwerking met MIT Sloan Management Review een artikel geschreven dat business executives inzicht biedt in hoe organisaties bedrijfsdata kunnen synthetiseren naar waardevolle inzichten en actie.

Dove had in eerste instantie weinig kennis en expertise over hoe jonge vrouwen vaak een vertekende perceptie hebben over 'het ideale schoonheidsbeeld'. Dove heeft hierin dus eerst moeten investeren door middel van onderzoek en gesprekken met hun doelgroep en met experts. Gaandeweg is Dove allerlei informatie met haar doelgroepen (tienaers, moeders, vaders, leerkrachten) gaan delen om een positieve zelfwaardering bij tieners te helpen ontwikkelen. Zo bevat de website inzichtelijke en vlot geschreven handboekjes met tips voor moeders hoe ze hun dochters kunnen helpen bij vragen en onzekerheden over hun uiterlijk. Ze schrijven rapporten, blogs, artikelen, houden workshops voor meisjes en moeders, werken samen met experts aan boeken en co-ontwikkelen lesmateriaal met als doel tieners weerbaarder te maken tegen onrealistische schoonheidsidealen.

#### Stap 4: initiëren van netwerkplatformen rondom het thema

Een belangrijke manier om thought leadership op te bouwen is door een netwerkplatform rondom het thought leadership-thema te creëren en daarin zelf een centrale rol te spelen. Organisaties nodigen daarvoor leidende experts of opinieleiders uit om kennis te delen en oplossingen te genereren voor belangrijke vraagstukken rondom het thema. Dit kunnen business-analisten, beleidsmakers, trendwatchers, consumenten of professoren zijn. Door als facilitator van zo'n netwerk op te treden creëert de organisatie een centrale positie in het netwerk. Hierdoor heeft ze niet alleen toegang tot een uitgebreide pool van kennis en expertise, maar bouwt ze ook zinvolle relaties op, die weer toegang kunnen bieden tot potentiële zakenrelaties. Het Philips Center for Health & Well Being heeft bijvoorbeeld een kennisdelend forum rondom Active Aging opgericht (The Think Tank), waarin leidende experts en opinieleiders zijn uitgenodigd.

In 2009 nodigde het centrum Laurie Orlov uit, een belangrijke industrieanalist in Technology & Active Aging. Orlov en het Philips centrum bleven daarna kennis uitwisselen over industrietrends, gezondheidsontwikkelingen, maar ook Philips' strategie en productenportfolio rondom Health & Well Being. Orlov, op haar beurt, noemde het

centrum in een artikel in Wall Street Journal en in gesprekken met andere bedrijven. Verder hielp ze Philips met weer nieuwe netwerkmogelijkheden, en kreeg Philips de kans een sessie over Health & Well Being te modereren bij het Massachusetts Technology Leadership Council. Dit is duidelijk netwerk in actie. Het hielp Philips bij het neerzetten van een Thought Leading positie.

#### Stap 5: linken van vernieuwend perspectief aan actie en resultaat

Om vertrouwen op te bouwen als expert op het vernieuwende perspectief moeten organisaties continu blijven werken aan acties en prestaties.

IBM's projecten in grote steden als Stockholm, Londen en Singapore zijn een sprekend voorbeeld van hoe hun systeem perspectief vertaald wordt naar acties en prestaties. In samenwerking met de stad Stockholm heeft IBM bijvoorbeeld een dynamisch tolsysteem voor het verkeer in de stad geïntroduceerd. Daarmee is de verkeersdruk met 20 procent, de wachttijd met 25 procent en de uitstoot van schadelijke stoffen met 12 procent teruggedrongen.

BP verraste in 1997 de industrie met een conventiedoorbrekend gedachtegoed maar slaagde er toch niet in om zich blijvend als thought leader te profileren. De oorzaken en risico's rondom klimaatverandering waren in de jaren negentig nog niet duidelijk en de olie-industrie negeerde het issue nog grotendeels. De ceo van BP, Lord Browne, gaf een toespraak op Stanford University waarin hij zei dat BP verantwoordelijkheid ging nemen in het tegengaan van klimaatverandering. Hiertoe stelde BP zichzelf verschillende doelen, waaronder het produceren van alternatieve energie. Echter, stakeholders verloren hun vertrouwen in BP nadat de organisatie meerdere malen moest snijden in het budget voor alternatieve energie en verantwoordelijk was voor drie grote crises (o.a. de Golf van Mexico). Deze gebeurtenissen stonden haaks op hun gearticuleerde gedachtegoed. BP's initiatief werd gezien als louter een triomf van pr en branding in plaats van thought leadership.

Thought leadership is een nieuwe manier van differentiëren in een wereld waar de behoeften aan vernieuwende inzichten steeds groter wordt. Organisaties die thought leadership halfslachtig of met weinig overtuiging najagen, verspillen hun tijd, geld en andere middelen. Maar degenen die bereid zijn om een thought leadership-strategie volledig door te trekken met behulp van de leidraad die we in dit artikel beschreven hebben, spelen in op de veranderende marktbehoeften en onderscheiden zich van de concurrentie.

Dr. Mignon van Halderen is Assistent Professor Corporate Communicatie aan Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), met als speerpunt Thought Leadership. Kym Kettler-Paddock (MSc) studeerde in 2009 aan deze opleiding af op het onderwerp Thought Leadership. Kym en Mignon publiceren deze zomer een e-book over Thought Leadership.