

Het toenemende belang van de thought leadership strategie

De term ‘thought leader’ is in opkomst. Want wees nou eerlijk, wie wil er nou niet de leidende denker zijn binnen de branche? Juist omdat het zo tot de verbeelding spreekt, wordt de term te pas en te onpas gebruikt. Maar wat houdt thought leadership nou echt in? En hoe geef je vorm aan de strategie? BouwKennis vroeg het Mignon van Halderen, eigenaar van ‘Leading Thoughts’ en medeauteur van het standaardwerk ‘Thought Leadership – Vernieuwende inzichten en waardecreatie op het snijvlak van markt en maatschappij.’

Van Halderen heeft een PhD in corporate communicatie en was tien jaar lang verbonden aan het Corporate Communication Centre van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. “Tijdens mijn onderzoek aan de universiteit kwam ik in contact met thought leadership. Vervolgens heb ik me hierin gespecialiseerd en richt ik mij vooral op de koppeling tussen de thought leadership theorie en de praktijk.” Sinds een jaar heeft Van Halderen haar eigen bedrijf ‘Leading Thoughts’, voert ze onderzoek uit en geeft ze advies en training op het gebied van thought leadership en strategische positionering.

THOUGHT LEADERSHIP DEFINITIE

Wat is thought leadership precies? In haar eerder genoemde boek hanteert Van Halderen de volgende definitie: Het uitdragen van een novel point of view dat stakeholders vernieuwend naar relevante thema’s laat kijken, met als doel stakeholders betekenisvolle inzichten en oplossingen te bieden voor hun kwestie of problemen. “Tegenwoordig heb ik het liever over een positioneringstrategie die wordt gedreven door een novel point of view op een relevant thema. Door het woord ‘uitdragen’ neigt het namelijk naar een marketingtruc. Ik denk echter dat de inzichten en oplossingen die worden geboden, moeten voortkomen uit een daadwerkelijke overtuiging om stakeholderrelevante vraagstukken vanuit een ander perspectief te bekijken en te benaderen.”

NOVEL POINT OF VIEW

Novel point of view is een term die direct opvalt in de definitie. Wat houdt het precies in? “In een thought leadership strategie ga je de conversatie met stakeholders aan en probeer je hen nieuwe inzichten te verschaffen op de voor hen relevante vraagstukken. Dat nieuwe inzicht is het novel point of view.” Van Halderen noemt IBM en hun Smarter Planet programma als voorbeeld van een succesvolle thought leadership strategie en het daarbij horende novel point of view (lees meer over de IBM-case op pagina 46 tot en met 49). “Zij verdiepten zich in watermanagement, verkeersinfrastructuur en energiemangement en de impact hiervan op de maatschappij. Dit zijn complexe wereldwijde vraagstukken, waar de technologie om ze op te lossen in feite al van aanwezig is. Om ze daadwerkelijk op te lossen moeten we volgens IBM echter anders naar deze vraagstukken kijken, namelijk vanuit een systeem perspectief: door informatiesystemen beter met elkaar te integreren kunnen we op een slimme manier werken. Dit leidt tot smarter watermanagement, smarter cities, smarter energy, en dus tot een Smarter Planet.”

GESCHIKT VOOR BOUWTOELEVING

Veel bouwmaterialenfabrikanten zullen zich afvragen of de thought leadership strategie bij hun producten past. Zijn bouwmaterialen niet ‘te droog’ om ze aan de hand van thought leadership op de kaart te zetten?

“Juist, als je producten ‘droog’ zijn, biedt thought leadership een goede manier om met klanten in gesprek te gaan. Rondom elk product spelen er bredere kwesties die ontzettend relevant zijn voor je klant en waarbij jouw vernieuwende of verfrissende inzicht kan helpen bij het verkrijgen van betere oplossingen.”

Converseren op een ander niveau van relevantie is een eerste vereiste voor een thought leadership strategie. Van Halderen noemt Gyproc als goed voorbeeld vanuit de bouw “Zij verkopen gipswanden, maar de communicatie richt zich op het verbeteren van brandveiligheid. Zij willen op dit gebied een positieve bijdrage leveren. Dat uit zich onder andere in het door hen ontwikkelde ‘Brandboek’, een naslagwerk rondom brandveilig bouwen. Het boek is een belangrijk middel in de conversatie rondom dit thema en zorgde er onder andere voor dat ze op scholen werden uitgenodigd om kinderen voor te lichten over brandveiligheid.” Schooldirecties willen een zo veilig mogelijke leefomgeving voor leerlingen. Zij denken niet in termen van materiaal. “Je komt op een ander niveau binnen en zegt: ‘wij snappen jouw wereld.’ Door het vertrouwen dat je daarmee kweekt, is de kans groot dat stakeholders bij je terugkomen als ze daadwerkelijk een opdracht hebben. Je inspireert de verdere gedachtegang van stakeholders waardoor ze bij je terugkomen. Dat bereik je niet door alleen maar kennis over iemand uit te storten. Thought leadership gaat over het veranderen van vaste denkpatronen.”

“Thought leadership gaat over het veranderen van vaste denkpatronen”



“Van bedrijven wordt verwacht dat zij een progressieve rol vervullen in maatschappelijke discussies”

THOUGHT LEADERSHIP IS ONONTKOOMBAAR
De thought leadership strategie biedt onze sector niet alleen mogelijkheden, volgens van Halderen kan de bouwketen er eigenlijk niet meer omheen. “Er zijn twee duidelijke redenen waarom de thought leadership strategie belangrijk is. Ten eerste, voor onderscheidend vermogen is het creëren van een unieke positie in de hoofden van je stakeholders relevant. In de thought leadership strategie doe je dat door de trusted voice te zijn op een gedachtegoed dat belangrijk is voor jouw industrie of de bredere samenleving. Door deze positie ben je de leidende denker. Je vernieuwende inzicht biedt aantrekkingskracht en de activiteiten die je hieromheen laat zien creëren vertrouwen. Juist in tijden van laagconjunctuur kan je het verschil maken door op een ander niveau te communiceren en opvallende inzichten te bieden.”

De tweede reden om een thought leadership strategie te hanteren wordt volgens van Halderen steeds belangrijker. “We leven in een netwerkmaatschappij. Communicatie wordt socialer, horizontaler en een zendermentaliteit wordt niet meer getolereerd. Mensen willen van bedrijven weten hoe zij naar de wereld kijken. Ze willen het ‘greater purpose’ van het bedrijf begrijpen, verwachten hierin nieuwe inzichten en willen hierover in discussie: ‘hoe kijk jij nou naar deze wereld en hoe gaat mij dat helpen om tot betere inzichten en oplossingen te komen voor mijn problemen?’ Grote bedrijven als Unilever, Maersk, Ericsson en Philips zie je die omslag al maken. Thought leadership is relevant in deze veranderende maatschappij, omdat het zorgt voor bedrijven die een progressieve rol vervullen in discussies die belangrijk zijn voor stakeholders.”

THOUGHT LEADERSHIP FRAMEWORK™
Hoe ga je aan de slag met de thought leadership strategie? Speciaal voor dit vraagstuk ontwikkelde Van Halderen het Thought Leadership Framework™. Hier-

bij wordt uitgegaan van vier fasen: Diagnose, Implementatie, Vestiging van de thought leadership positie en Uitkomsten.

In de diagnosefase worden maatschappelijke trends geanalyseerd, gekeken hoe deze bij de identiteit van de organisatie aansluiten en of er een novel point of view mogelijk is. “De diagnosefase is essentieel. Je moet goed snappen wat stakeholders bezighoudt om de juiste keuzes te maken.” In de implementatiefase speelt het delen van kennis een sleutelrol net als het initiëren van netwerkplatforms. “Je novel point of view is bij deze stappen vaak je uitgangspunt, maar kan worden verscherpt en verfijnd in de twee volgende stappen in het framework.”

PHILIPS: CONTENT ALS KATALYSATOR
Van Halderen legt dit mechanisme verder uit aan de hand van een praktijkvoorbeeld. “Toen Phillips startte met de thema’s ‘Livable Cities’ en ‘Active Aging’, wisten ze daar in het begin nog niet eens zo gek veel over. Philips startte met een internationale survey waarbij mensen werd gevraagd wat hun beeld over gezondheid bepaalt. Het onderzoek leverde vernieuwende inzichten op, die het bedrijf vertaalde naar interessante content. Die content was hun eerste ‘conversatie starter’ met belangrijke stakeholders in de industrie en leidde tot nieuwe netwerken met bijvoorbeeld opinieleiders, instituten en deskundigen op het gebied van gezondheid en welzijn. Deze netwerken kwamen eens in de zoveel tijd samen in zogenoemde think tanks waar kennis en vernieuwende inzichten op beide thema’s verder werden ontwikkeld. Op basis van die think tanks verscheen weer nieuwe content in de vorm van infographics, whitepapers en dergelijke, die men weer deelde met hun stakeholders.”

De Philips-case is een mooi voorbeeld van hoe een bedrijf dat in eerste instantie geen expert was op het thema, beide thema’s naar zich toetrekt en hierin een

centrale kennisfaciliterende rol inneemt. “Thought leadership gaat ook over het open staan voor nieuwe inzichten. Door centraal te staan in een eco-systeem van andersdenkenden, wordt de organisatie geïnjecteerd met nieuwe inzichten die weer ingezet worden voor het eigen point of view.”

VERSCHILLENDE METHODEN
Het is belangrijk om te beseffen dat de thought leadership strategie op verschillende manieren kan worden ingezet. Bedrijven hoeven niet in één keer om, maar kunnen de strategie ook in kleine stappen introduceren. “Maersk betreft het bijvoorbeeld heel erg op zichzelf. Zij geven aan dat de wereld verandert, dat er dingen anders moeten en kijken hierbij vooral naar hun eigen rol: ‘we zien dat het anders moet, we weten alleen nog niet precies hoe, help ons daarbij.’ Ze stellen zich dus heel kwetsbaar op en betrekken stakeholders bij de diagnosefase. Ze hebben nog geen in steen gebeitelde point of view, maar omarmen wel de gedachtegang achter thought leadership door aan het geven waar het volgens hen anders moet én door de conversatie aan te gaan.”

CONVERSATIE EN CO-CREATIE
Een novel point of view zorgt dus voor het opvallende inzicht dat stakeholders op een vernieuwende manier over thema’s én je organisatie laat nadenken. Of een organisatie op voorhand al een novel point of view heeft of niet, in de praktijk is het belangrijk om met stakeholders in gesprek te gaan over product-overstijgende thema’s die er voor hen echt toe doen. Daarbij zijn conversatie en co-creatie van kennis en oplossingen rondom deze thema’s sleutelbegrippen. Een belangrijke vraag lijkt dan ook: ‘voor welk vraagstuk in de branche ga je samen met je stakeholders nieuwe oplossingen bieden?’

Van Haren: “We leven in een maatschappij die sterk aan verandering onderhevig is. Thought leaders lopen voorop bij de vraagstukken die dit oplevert, laten zien dat ze de wereld van hun afnemers echt begrijpen en gaan de conversatie aan. Juist in de bouwwereld hebben mensen behoefte aan oplossingen voor hun problemen en moet het minder gaan over de beste producten en levertijden. Wie deze omslag maakt genereert vertrouwen en daarmee een voorkeurspositie.”

Het Thought Leadership Framework™, zoals beschreven in het boek: Thought Leadership - Vernieuwende inzichten en waardecreatie op het snijvlak van markt en maatschappij.

