MIGNON VAN HALDEREN
& BRANDON MARTENS

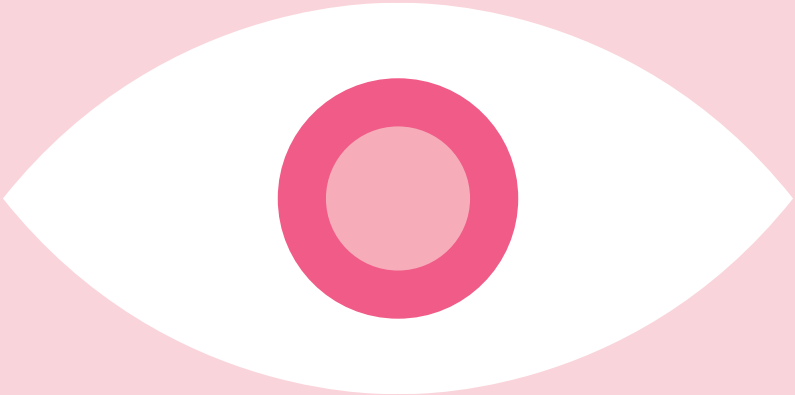
PERSPECTIEF ALS BRON VOOR LEIDERSCHAP

# THOUGHT LEADERSHIP

## ALS SUCCESFACTOR IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING

VANDUUREN
MANAGEMENT

# THOUGHT LEADERSHIP
# ALS SUCCESFACTOR IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING



# THOUGHT LEADERSHIP

## ALS SUCCESFACTOR IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING

MIGNON VAN HALDEREN
& BRANDON MARTENS

VANDUUREN
MANAGEMENT

*I must have dreamed a thousand dreams*
*Been haunted by a million screams*
*But I can hear the marching feet*
*They're moving into the street*

*Now, did you read the news today?*
*They say the danger has gone away*
*But I can see the fire's still alight*
*They're burning into the night*

*There's too many men, too many people*
*Making too many problems*
*And there's not much love to go around*
*Can't you see this is the land of confusion?*

*This is the world we live in*
*And these are the hands we're given*
*Use them and let's start trying*
*To make it a place worth living in*

*Oh, Superman, where are you now?*
*When everything's gone wrong somehow?*
*Men of steel, these men of power*
*I'm losing control by the hour*

*This is the time, this is the place*
*So we look for the future*
*But there's not much love to go around*
*Tell me why this is the land of confusion*

*This is the world we live in*
*And these are the hands we're given*
*Use them and let's start trying*
*To make it a place worth living in*

Genesis, Land of Confusion

# INLEIDING

## Het nieuwe appel aan organisaties

Ieder tijdperk in de geschiedenis kent zijn roerige veranderingen. Denk aan de verlichting, de industriële revolutie, de seksuele revolutie. In die zin is er in deze tijd niets nieuws onder de zon. Vanuit allerlei kanten in de samenleving ontstaat een toenemend besef dat we op zoek moeten naar vernieuwing op belangrijke economische en maatschappelijke thema's. Niet alleen hebben we te maken met het groeiende onbehagen dat we onze samenleving op veel fronten duurzamer, ethischer en inclusiever moeten maken (het klimaat, de toenemende ongelijkheid, het zorgsysteem of het onderwijs), net zo goed groeit op veel fronten het verlangen om de samenleving schoner, menselijker en meer in verbinding met elkaar in te richten. We willen de samenleving en economie transformeren naar iets nieuws, maar zijn op alle fronten zoekende naar hoe dat nieuwe eruit zal zien en hoe we dit kunnen bereiken.

Deze maatschappelijke dynamieken doen instituties, waaronder organisaties, op hun grondvesten schudden. Het morele appel aan organisaties is groot. Uit een wereldwijde studie van het bureau Edelman blijkt dat 66% van de respondenten vindt dat CEO's het voortouw moeten nemen bij verandering in plaats van te wachten tot de overheid hun veranderingen oplegt. Van de respondenten is 68% van mening dat CEO's moeten ingrijpen als de overheid maatschappelijke problemen niet oplost en 65% vindt dat CEO's verantwoording af moeten leggen aan het publiek en niet alleen aan de directie of aandeelhouders. En dat alles tegen het licht van een dalende trend in het vertrouwen in overheden.

Ook de recente rechterlijke uitspraak tegen olieconcern Shell is tekenend. In mei 2021 gebood de rechtbank in Den Haag het concern om zijn CO2-uitstoot in het komende decennium met 45% te verminderen teneinde zijn impact op het milieu te verkleinen. Volgens velen een baanbrekende uitspraak, mét een grote symbolische vingerwijzing naar het hele bedrijfsleven: jullie kunnen niet meer afwachten tot de overheid de normen en kaders oplegt, jullie moeten daarin een leidende voorbeeldrol vervullen. Die vingerwijzing werd in januari 2022 al snel dwingender toen Milieudefensie (de organisatie die de zaak tegen Shell aanspande) in een open brief de 30 'grootste vervuilers' verzocht binnen drie maanden met een klimaatplan te komen.

Of het nu gaat om olieconcerns, grootbanken, verzekeraars, ziekenhuizen en zelfs de politiek, de vanzelfsprekendheid van hun bestaansrecht (gekoppeld aan hun maatschappelijke relevantie) komt op losse schroeven te staan. Dat is niet zo vreemd. Organisaties zijn onlosmakelijk met de samenleving verbonden. Ze hebben een voorbeeldfunctie te vervullen in de wijze waarop de samenleving kan worden ingericht. Terwijl het vertrouwen in overheden daalt, is er een

groeiende behoefte aan organisaties en ondernemingen die durven te handelen vanuit een nieuw narratief. Dat wil zeggen: die op economische en maatschappelijke thema's betekenisvolle vernieuwende zienswijzen durven uit te spreken en laten zien hoe ze ernaar handelen. Dit klinkt in eerste instantie misschien groots of ongrijpbaar, maar het goede nieuws is óók dat we steeds meer organisaties zien die een vernieuwende koers wíllen varen. Tekenend is bijvoorbeeld het manifest dat werd ondertekend door 181 CEO's van grote Amerikaanse bedrijven. Zij komen geregeld samen in de zogeheten *Business Roundtable*. In 2019 stelden zij een manifest op waarin ze vastlegden dat het aandeelhoudersbelang niet meer het enige *leitmotiv* kan zijn in de bedrijfsvoering van organisaties. Het wordt volgens hen tijd om het kapitalistische perspectief te verbreden naar een breder stakeholder- en maatschappelijk perspectief, waarbij de oorspronkelijke bedoeling van de organisatie (purpose) weer leidend zou moeten zijn, en termen als moreel besef en moraliteit steeds meer centraal komen te staan.

Nu is zo'n manifest nog niet meer dan een manifest. Maar toch zijn er steeds meer organisaties die een vernieuwende koers laten zien. Of het nu uit zakelijk of maatschappelijk oogpunt is, ze beseffen dat die nieuwe koers ontworpen moet worden in een wereld waarin transformaties gaande zijn. Ze durven een voorwaartse slag in denken en doen te realiseren en hun identiteit, strategie en positionering te verschuiven naar zienswijzen en benaderingen die uiting geven aan een nieuwe realiteit.

## Waar dit boek over gaat

Of het nu om een grote internationale onderneming, een ziekenhuis of start-up gaat, we noemen zulke vernieuwingsgezinde organisaties *thought leading*. Ze worden gedreven door vernieuwende zienswijzen op belangrijke thema's, die raken aan zowel hun business als de samenleving. Ze tonen progressief leiderschap om die vernieuwende zienswijzen te vertalen naar concreet gedrag en resultaat. In dit boek nemen we je mee in wat thought leadership is, waarom het in deze tijd van transformaties betekenisvol is, en hoe je als organisatie thought leadership kunt uitdragen.

Thought leadership is geen kwestie van jezelf zo benoemen of het ergens opschrijven. Je kunt het namelijk niet zomaar zijn als je het maar hard genoeg roept. Thought leadership acteert op een fundamenteler niveau. Het gaat om een vernieuwende kijk op strategie en positionering op het snijvlak van markt en maatschappij. Positionering anno nu gaat er namelijk niet alleen om dat je laat zien welke producten, diensten of *brands* je in huis hebt, maar om de progressieve rol die jouw organisatie kan innemen bij de vernieuwingsslagen die raken aan de strategie van je organisatie én de samenleving. Simpelweg omdat je weet dat de wereld aan het veranderen is en dat de tijd van reactief handelen voorbij is. En omdat je weet dat je organisatie in de veranderende samenleving iets relevants en betekenisvols te bieden heeft, en die betekenis en relevantie nog beter kan laten zien.

## Voor wie we dit boek hebben geschreven

Dit boek hebben we geschreven voor bestuurders, leiders, (marketing)communicatieprofessionals en alle anderen die willen werken aan een vernieuwende en meer betekenisvolle strategie en positionering op het snijvlak van markt en maatschappij. Een strategie en positionering die stoelen op nieuwe, verfrissende denkbeelden over de rol van organisaties op het snijvlak van economie en samenleving.

We richten ons met dit boek op vernieuwingsgerichte personen, die voelen en herkennen dat er een transformatie nodig is, maar ook de weerbarstigheid daarvan willen inzien en begrijpen. We willen ze met name een integrale aanpak geven, met verfrissende ideeën en pragmatische stappen om de vernieuwende koers in te zetten en te varen. Als jij je hierin herkent en zoekt naar manieren en inzichten om die krachtige vernieuwingsrol bewuster en daadkrachtiger op je te nemen, vind je in dit boek denkwijzen, richtlijnen, praktische handvatten en realistische praktijkverhalen. Je ontwikkelt je koers vanuit vernieuwende zienswijzen (zogeheten *novel points of view* of *npov's*) en neemt deze als vertrekpunt voor het ontwerpen van enerzijds je strategie en anderzijds je toekomstige positionering.

## Hoe je dit boek kunt gebruiken

In dit boek hebben we gekozen voor een afwisseling van theorie en praktijk. Het boek bestaat uit vijf hoofdstukken. Neem je de vijf hoofdstukken samen, dan heb je een breed en grondig idee van wat thought leadership in onze optiek is, wat het van je organisatie vraagt en hoe je organisatie het kan ontwikkelen en uitdragen. Na ieder hoofdstuk volgt een praktijkcase van een bijzondere organisatie die in onze ogen thought leadership uitdraagt. Het gaat om verschillende organisaties (van een globale multinational naar een ziekenhuis tot een woningcorporatie en een theater), en daarmee om verschillende aanpakken van thought leadership. Het zijn lijvige cases, maar omdat thought leadership vraagt om een integrale benadering, vonden wij het noodzakelijk om die integraliteit in de cases te laten zien. Bij veel van de praktijkcases hoort ook een podcast, waarin we in gesprek gaan met personen van het desbetreffende bedrijf.

Bij elkaar genomen geven de vijf hoofstukken een vernieuwend en richtinggevend kader voor je strategie en positionering. De zes cases en de podcasts bieden inspirerende kijkjes in de keuken van organisaties. Je hebt hiermee iets in handen waarmee je aan de slag kunt gaan. Afhankelijk van je eigen doelen kun je ervoor kiezen alles integraal te lezen, maar je kunt je ook richten op specifieke cases, en de hoofdstukken op hoofdlijnen doornemen. Ongetwijfeld zullen sommige cases beter bij jouw organisatie passen dan andere. Toch nodigen we je uit om je ook door de misschien minder voor de hand liggende praktijkvoorbeelden te laten inspireren.

Ze bieden ongetwijfeld interessante aanknopingspunten voor jullie eigen ontwikkeling op het gebied van thought leadership.

Geen enkele praktijkcase is overigens het gepolijste succesverhaal van vernieuwing. Iedere organisatie heeft haar hobbels en uitdagingen: realiteit boven maakbaarheid. Dat maakt in onze ogen de cases juist zo relevant in deze tijd van transformaties: thought leaders zijn pioniers en maken onbetreden wegen begaanbaar. Dat gaat nooit zonder slag of stoot. We willen je laten zien hoe zij een vernieuwende koers inzetten, wat wel en niet werkte, en met welke grotere krachten dan zichzelf zij te maken krijgen. Met deze opbouw van het boek hopen we je een grondige – maar vooral ook plezierige – manier te geven om thought leadership te begrijpen en op jouw manier te gaan toepassen op je eigen strategie en positionering.

In *hoofdstuk 1* leggen we uit wat thought leadership inhoudt en waarom het in deze transformerende samenleving een relevante strategie is. We lichten toe wat een *transformatie* betekent en laten zien dat transformaties altijd vragen om een onderliggende verschuiving van *paradigma*. We zetten uiteen wat we met een paradigma bedoelen en lichten toe waarom organisaties juist bij een paradigmashift een thought leading rol kunnen vervullen. We sluiten af met zes kenmerken van thought leadership, waarbij het hebben van een npov centraal staat. We leggen ook de drie niveaus van verandering uit, waarbij thought leading organisaties acteren op het niveau van *tweede- en derde-orde-verandering*.

In *hoofdstuk 2* gaan we in op wat een novel point of view is. We geven concrete voorbeelden en beschrijven vijf redenen waarom een vernieuwend perspectief zo belangrijk is bij het aanjagen, (bege)leiden en vormgeven van transformaties.

In *hoofdstuk 3* bespreken we hoe je een novel point of view ontwikkelt. We laten zien hoe je collega's en andere vernieuwende stakeholders bij deze ontwikkeling kunt betrekken en hoe de kracht van (beeld)taal helpt bij de rijping van dit creatieproces. Ook vertellen we hoe je kunt komen tot een kernachtige verwoording van je npov.

In *hoofdstuk 4* beschrijven we hoe je je strategie op basis van je npov kunt ontwikkelen. We laten zien langs welke benaderingen je vernieuwing kunt inzetten, en welke interventies jou daarbij kunnen helpen. Je zult zien dat we geregeld verwijzen naar de zes praktijkcases. We gaan in op het belang van het bouwen aan vertrouwen, omgaan met weerstand en de rol van leiderschap en communicatie daarbij.

In *hoofdstuk 5* bespreken we hoe je je impact op zowel strategisch als maatschappelijk niveau kunt evalueren. We laten zien hoe de zes organisaties uit de praktijkcases dit doen, met name op het niveau van *tweede-orde-verandering*. We verbreden vervolgens het perspectief naar *derde-orde*-verandering en de uitdagingen die bij daarbij komen kijken. We sluiten af met

samenvattende handvatten om de thought leadership in je eigen organisatie te gaan ontsluiten, ontwikkelen en uitdragen.

## Zes praktijkcases van thought leaders

Ieder hoofdstuk wordt afgewisseld met een praktijkcase:

### 1. Bernhoven

In de case van Bernhoven laten we zien hoe dit ziekenhuis in het Brabantse Uden vanuit een bijzonder perspectief ('Betere zorg door minder zorg') een thought leading rol nam in het belichamen van een nieuw soort ziekenhuis en een nieuwe kijk op de gezondheidszorg. Een inspirerend, leerzaam verhaal, dat tijdens de coronacrisis een weerbarstige wending kreeg en de realiteit laat zien waar (thought leading) organisaties mee te maken krijgen: stretchen naar een nieuwe realiteit en perspectief, terwijl het bedrijfsmatige perspectief stabiel genoeg moet blijven. De case laat ook eens te meer zien dat een transformatie in de zorg nodig is.

### 2. Parktheather Eindhoven

In de case van Parktheater Eindhoven lees je hoe een theater erin is geslaagd om een nieuw hoofdstuk in het boek ´Theater´ te schrijven. De case laat zien hoe de organisatie haar medewerkers het vertrouwen en de ruimte gaf om het theater vanuit het npov 'Raakbare Samenleving' op betekenisvolle en onderscheidende wijze te vernieuwen. Een nieuw soort theater met een maatschappelijke positionering dat menig ander theater in de sector heeft geïnspireerd.

### 3. Ørsted

De Deense organisatie Ørsted was vroeger een van de meest kolen-intensieve energiebedrijven in Europa. We laten zien hoe dit bedrijf een inspirerende omslag maakte en zich volledig ging richten op hernieuwbare energie. Ørsted werkte vanuit een npov dat ten grondslag ligt aan zijn nieuwe business- en financieringsmodel.

### 4. Philips

Iedere organisatie in ons boek richt haar vernieuwende strategie en positionering anders in. De case over Philips biedt inspiratie voor als je praktisch inzicht wilt in het ontwikkelen van een communicatiestrategie om je thought leadership uit te dragen. Deze case laat zien hoe de organisatie dit op het gebied van *healthcare* heeft aangepakt.

## 5. Strijp-S

In de bijzondere case Strijp-S lees je hoe het vroegere industrieterrein van Philips door woningcorporatie Sint Trudo werd getransformeerd naar een internationaal georiënteerde broedplaats voor creatievelingen en ondernemers. We beschrijven hoe de woningcorporatie afweek van bestaande ideeën over wát er van dit verlaten stadsdeelgebied gemaakt moest worden en hóe dat zou moeten gebeuren. Het vernieuwende perspectief vanwaaruit de woningcorporatie werkte, bracht een unieke beweging op gang. Volgens mensen in het gebied leidde dit tot een plaats waar 'de vrijheid en creativiteit het wonnen van de projectontwikkelaar en juristen'. Het werd een 'nieuwe stad, niet een met poen en stenen, maar een met mensen'.[1]

## 6. Unilever

De case over Unilever is ongetwijfeld bekender. Je leest hoe Unilever vanaf 2008 besloot om zijn omzet te verdubbelen en tegelijkertijd zijn ecologische voetafdruk te halveren – een op dat moment vernieuwend perspectief op zichzelf. We beschrijven welke strategische stappen de organisatie zette om dit perspectief waar te maken. De case is vooral interessant omdat ze laat zien met welke weerbarstigheid thought leaders te maken kunnen krijgen.

Tot slot, we zijn ons ervan bewust dat we in dit boek een verscheidenheid aan begrippen de revue laten passeren. Ze worden steeds geïntroduceerd en voor een overzicht van alle begrippen hebben we achter in het boek een begrippenlijst opgenomen.

1. Citaten van mensen die actief zijn (geweest) binnen Strijp-S. Uit het boek van Aussems & Horsten, p. 451 en 540.

# TRANSFORMATIES EN PARADIGMASHIFTS

In dit hoofdstuk geven we je antwoord op de vraag: wat is thought leadership en waarom is het in deze tijd een interessante strategie en positionering? Die vraag beantwoorden we door eerst kort te karakteriseren wat een transformatie in feite inhoudt. We leggen uit dat transformaties zich kenmerken door onderliggende paradigmashifts. We lichten toe wat paradigma's zijn en laten zien dat er zonder paradigmashift geen werkelijke transformatie plaatsvindt. Daarmee leggen we de brug naar thought leadership: thought leaders hebben het vermogen om hun strategie en positionering te verschuiven naar nieuwe paradigma's, die uiting geven aan een nieuwe toekomstige realiteit. We vertellen wat dit betekent en leggen aan de hand van zes kenmerken van thought leadership uit wat dit van je organisatie vraagt.

## 1.1 WAT ZIJN TRANSFORMATIES?

Een transformatie betekent een verandering in haar meest radicale vorm, waarbij een entiteit, persoon, groep of samenleving in zijn essentie, vorm en verschijning verandert. 'De verandering vindt plaats aan de wortel. Het oude verdwijnt om plaats te maken voor een totaal nieuwe werkelijkheid, zoals de rups plaatsmaakt voor de vlinder', stellen de transformatiedeskundigen Jan Bommerez en Kees van Zijtveld.[2]

Een transformatie is een verandering in haar meest radicale vorm, waarbij een persoon, organisatie of (deel van) een samenleving in zijn essentie, vorm en verschijning verandert. Van een rups naar een vlinder, van vloeibaar naar gas, van een man naar een vrouw.

Dus van een rups naar een vlinder. Van vloeibaar naar gas. Van een man naar een vrouw[3]. Van een analoog naar een digitaal georiënteerd bedrijf. Van een door fossiele energie gedreven economie naar een fossielvrije economie en samenleving. Op welk niveau een transformatie ook plaatsvindt, het gaat om het realiseren van een nieuwe realiteit die er nog niet is.

2. Bommerez & Van Zijtveld: https://millian.nl/artikelen/van-transactioneel-naar-transformationeel-leiderschap
3. Transformaties kunnen op persoonlijk niveau plaatsvinden, maar ook binnen organisaties en (delen van) een samenleving. Zo kun je op persoonlijk niveau een transformatie ondergaan als gevolg van ingrijpende gebeurtenissen in je leven, die van jou 'een ander mens' hebben gemaakt. Jouw kijk op jezelf en op het leven is fundamenteel veranderd. Organisaties kunnen ook transformeren; de huidige digitale transformatie in veel organisaties is daar een goed voorbeeld van. In deze paragraaf spreken we over transformaties op samenlevingsniveau en de rol die organisaties daarin spelen. We zien dat dit van organisaties zelf vaak ook een transformatie vraagt.

Bij transformaties wordt verder gekeken dan naar dat wat op het eerste oog kan worden voorgesteld. Zo klonk het toekomstbeeld van een geëmancipeerde samenleving, waarin vrouwen en mannen gelijke rechten hebben, in het 18e-eeuwse Europa totaal onrealistisch. En zo kunnen wij ons op dit moment nog geen helder beeld vormen van een door robotica gedreven samenleving of een fossielvrije economie. Een transformatieproces is dus onlosmakelijk verbonden met de vraag hoe je tegen bestaande dingen aankijkt, er is sprake van een onderliggende paradigmashift. Zonder zo'n verschuiving kunnen we in feite niet spreken van een transformationele verandering. In de volgende paragraaf lichten we de termen en dynamieken van paradigma's en paradigmashifts toe.

## 1.2 PARADIGMA'S EN PARADIGMASHIFTS

### Wat is een paradigma?

Een paradigma kun je zien als de optelsom en vervlechting van denken, aannames en overtuigingen die je visie op de werkelijkheid vormen. Een paradigma vormt daarmee de basis vanwaaruit je handelt of vanwaaruit een groep zichzelf organiseert en in stand houdt.

Paradigma's zijn ook binnen groepen, organisaties, branches of samenlevingen aanwezig. Organisaties zijn dan bijvoorbeeld geen systemen van structuren, programma's, regels en voorschriften, maar systemen van *mensen met een gedeelde betekenis*. Ze vormen het raamwerk vanwaaruit redenering en handeling plaatsvinden. Ze helpen om orde te scheppen in een dynamische, chaotische wereld – om begrip van de wereld om je heen te ontwikkelen, zodat je voldoende voorspelbaarheid en controle hebt om actie te ondernemen.

'EEN PARADIGMASHIFT – OF DIE NU PLOTSELING OF GELEIDELIJK TOT STAND KOMT – IS DE BELANGRIJKSTE KRACHT ACHTER EEN RADICALE VERANDERING.'

Stephen Covey in *De 7 Eigenschappen van Effectief Leiderschap*, 2015

Een paradigma is de opstelsom en vervlechting van denken, aannames en overtuigingen die je visie op de werkelijkheid vormen en daarmee de basis waarop je handelt of een groep zichzelf organiseert.

### Paradigmashift: belangrijke kracht achter een transformatie

Zoals de wereldbekende leiderschapsauteur Stephen Covey het verwoordt: paradigmashifts zijn de belangrijkste krachten achter een transformatie. Paradigma's laten zich echter niet gemakkelijk veranderen. Ze zijn namelijk vaak diepgeworteld, onomstreden en over het algemeen sterk

verweven met de waarden, gevoelens of emoties van mensen. Deze kenmerken zorgen ervoor dat paradigma's zelden in twijfel worden getrokken. Paradigma's loslaten gaat gepaard met gevoelens van angst en onzekerheid over de toekomst. Dat is logisch te verklaren als je je realiseert dat mensen over het algemeen waarden als continuïteit, voorspelbaarheid en controle prefereren boven ambiguïteit, loslaten en onvoorspelbaarheid.

Een paradigmashift betekent dat je je oude denkbeelden, aannames en overtuigingen loslaat en de wereld gaat bekijken vanuit een compleet nieuw wereldbeeld.

Een paradigmashift is ook uitdagend omdat deze vaak van binnenuit moet komen. Dat brengt een paradox met zich mee, die door de Noor Petter Holm in een wetenschappelijk artikel scherp werd omschreven: 'How can actors change institutions if their actions, intentions, and rationality are all conditioned by the very institution they wish to change?' (p. 398). Met andere woorden: zelfs als mensen zich ervan bewust zijn dat de status quo niet meer werkt, is het diezelfde status quo die hen er vaak van weerhoudt om ervan af te wijken.

## Paradigmashift: uitdagend maar niet onmogelijk

Maar ondanks hun starheid zijn paradigma's zeker niet in beton gegoten. Allerlei gebeurtenissen – zoals technologische innovaties, sociale onrust, financiële crises, de COVID-19-pandemie of acties van sociale bewegingsgroepen – kunnen diepgewortelde denkwijzen uitdagen, het bewustzijn over alternatieve denkbeelden vergroten en het intellectuele klimaat van ideeën veranderen.

Voor de coronacrisis werd een term als 'nieuwe realiteit' nog als vaag en abstract gezien. Sinds de crisis wordt wereldwijd over 'een nieuw normaal' gesproken en lijkt het nadenken over een compleet nieuwe realiteit, gestoeld op nieuwe paradigma's, waarden, principes en benaderingen, meer toegankelijk dan ervoor. Maar niet alleen COVID-19 daagt het bestaande uit. De huidige maatschappelijke onrust en snel opgekomen bewegingen als *Black Lives Matters* of *MeToo* laten duidelijk zien dat mensen wereldwijd zoekende zijn naar nieuwe waarden en principes. We verkeren midden in een paradigmashift.

## Het zien van vernieuwend perspectief

Een belangrijke sleutel bij een paradigmashift is het zien van nieuw perspectief. Transformeren heeft te maken met zien, en dan vooral met inzien. 'Wat je niet ziet, zie je niet totdat je het ziet. En wat je niet inziet, zie je niet in totdat je het inziet', zeggen Bommerez en Van Zijtveld in *Kun je een rups leren vliegen?*.

Mensen kunnen pas nieuwe paradigma's verkennen als er een nieuw perspectief op hun pad komt, dat hen intern motiveert om anders tegen bepaalde zaken aan te kijken. Zo'n perspectief kan je niet worden opgelegd. Je moet ervoor openstaan. Wat wel kan, is mensen verleiden of begeesteren met vernieuwend perspectief. Organisaties kunnen dat doen door het uitdragen van een npov, waarover straks meer.

## 1.3 THOUGHT LEADERSHIP: HET VERMOGEN OM PARADIGMA'S TE VERSCHUIVEN

### Wat zijn thought leaders?

Thought leaders zijn organisaties (of individuen) die een uitgesproken vernieuwende visie en koers neerzetten, en zichzelf openlijk durven te bevrijden uit de bestaande paradigma's die in hun organisatie, markt of de samenleving heersen. Hoe moeilijk dat ook is en hoeveel tijd dat ook kost. Door hun vermogen om zaken anders te zien en mensen daaromheen te inspireren en mobiliseren, geven ze richting, betekenis en vorm aan een vernieuwend klimaat van ideeën én een vernieuwende koers en positionering.

Denise Brousseau verwoordt het scherp: 'A thought leader is defined by her or his ability to galvanize others to think new thoughts, modify the way they have always done things, and embark on new behaviours, new paths, and new actions to transform the world' (p. xvi).

THOUGHT LEADERSHIP GAAT OM RICHTING EN STURING GEVEN AAN EEN VERNIEUWEND KLIMAAT VAN IDEEËN, EN EEN VERNIEUWENDE KOERS.

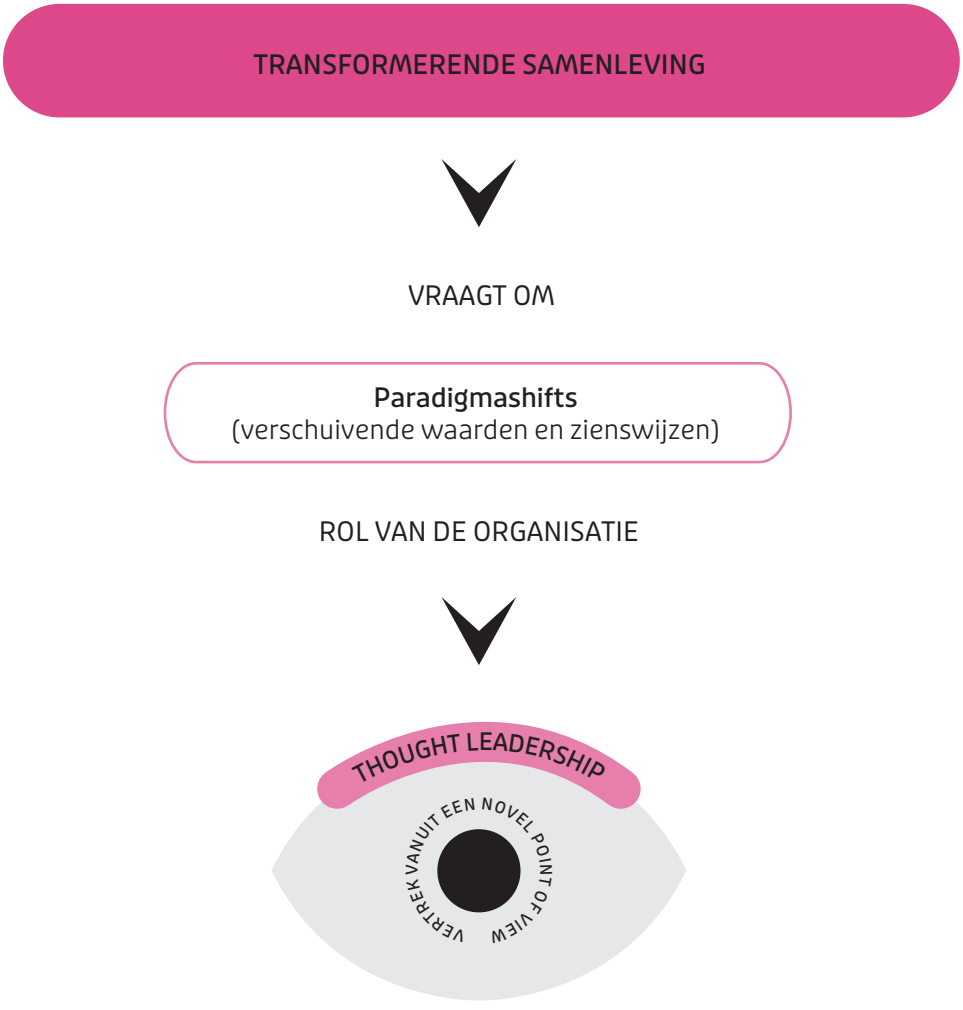
### Wat is thought leadership?

Thought leadership kun je zien als de strategische benadering waarlangs organisaties hun toekomstgerichte strategie én positionering ontwikkelen. Dat doen ze op basis van vernieuwende manieren van denken, die ze doorvertalen naar concreet gedrag en resultaat. Vanuit deze optiek streven organisaties niet naar de positie van thought leader, maar naar strategische en maatschappelijke vernieuwing en naar een versterkte positionering, gebaseerd op die bijdrage en het vernieuwende gedachtegoed waarop die bijdrage is gebaseerd.

Thought leadership is een strategische benadering waarbij organisaties hun toekomstgerichte strategie én positionering ontwikkelen op basis van vernieuwende manieren van denken en deze in alle facetten doorvertalen naar concreet gedrag en resultaat.

Is thought leadership dan vooral maatschappelijk gedreven? Nee, integendeel. De zes organisaties in dit boek laten stuk voor stuk zien dat hun thoughtleadershipstrategie zowel zakelijke als maatschappelijke drijfveren kende. Het gaat om het werken aan een meer betekenisvolle en grensverleggende positie op het snijvlak van hun markt en de maatschappij.

Is thought leadership de heilige graal? Nee, ook dat niet. De zes organisaties in dit boek laten zien dat de vernieuwende koers die ze uitzetten een strategisch-maatschappelijke keuze was, die naast positieve impact ook risico's met zich meedroeg. Hoe dan ook, thought leadership is een hernieuwde kijk op je *strategie* én *positionering*, omdat het van organisaties vraagt niet alleen bewust te reflecteren op wie ze zijn en waar ze voor staan in deze transformerende samenleving, maar ook om hun vernieuwende zienswijzen en benaderingen met daadkracht uit te dragen en stakeholders hieromheen te inspireren en mobiliseren.




Thought leadership is een strategische benadering waarbij organisaties ervoor kiezen om hun positionering te baseren op paradigma's die uiting geven aan een nieuwe realiteit. Door vanuit hun novel points of view te handelen en hun stakeholders te mobiliseren, hebben ze vaak een voortstuwende, progressieve rol bij het transformeren van de thema's die er voor hun klanten, stakeholders of de samenleving toe doen.

*Figuur 1.1: Rol van thought leadership in een transformerende samenleving*

## 1.4 DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN EEN THOUGHT LEADER

We zetten de kenmerken van een thought leader op een rij. Door het boek heen zul je zien hoe deze kenmerken tot uiting komen. We sluiten dit hoofdstuk af met een visuele weergave van wat thought leadership in een tijd van transformaties betekent.

### 1. Thought leaders claimen niet dat ze thought leaders zijn, maar laten het zien

Thought leadership is niet een positie die je claimt, maar iets wat anderen van organisaties zien als resultaat van hun vernieuwende zienswijzen en strategie. Het is iets wat klanten en stakeholders een organisatie toekennen als gevolg van de vernieuwende manier van denken en doen die zij uitdraagt, de passie en vasthoudendheid waarmee zij dit doet, en de mate waarin zij daarmee van betekenis is voor de economie en samenleving.

Toch wordt thought leadership ook vaak omarmd als een nieuwe manier om je onderscheidend te profileren. Het krijgt dan al snel raakvlakken met contentmarketing. Daar is niks mis mee, maar échte thought leaders zijn in eerste instantie niet bezig met profilering. Dat neemt niet weg dat positionering op de voor hen relevante maatschappelijke thema's belangrijk is. Positionering anno nu gaat erom dat je je bewust bent van wie je als organisatie bent, waar je voor staat en wat je de markt én samenleving aan waardevols komt brengen. Positionering is een integraal onderdeel van je strategie. De case over Philips is een mooi voorbeeld dat laat zien hoe die positionering onderdeel is van de bredere transformatiestrategie van de onderneming.

### 2. Thought leaders hebben scheppingskracht

Betekenis en vorm geven aan een nieuwe realiteit vraagt om *scheppingskracht*: de kracht om vanuit de status quo een nieuwe realiteit te creëren. Scheppingskracht is de ultieme voorwaarde voor vernieuwing en vooruitgang. Mensen die het vermogen tot vernieuwing en vooruitgang in zichzelf vinden, maken volgens Stephen Covey goed gebruik van vier menselijke gaven: hun *bewustzijn*, hun *geweten*, hun *voorstellingsvermogen* en hun *onafhankelijke wil*.

Voor organisaties is dat in feite niet anders. Door je *voorstellingsvermogen* (de schepping in je hoofd) kun je je een nieuw paradigma voorstellen, en dit met de kracht van taal en beeld verwoorden. Door je *geweten* kun je je nieuwe denkbeelden en zienswijzen gronden in je goede principes, je kunt de basis leggen voor moreel leiderschap[4]. Deze principes gaan voor organisaties verder dan het eigenbelang, maar raken aan het belang van stakeholders en de samenleving. Door *bewustzijn* kunnen wij mensen kritisch naar onszelf kijken en kunnen we vanzelfsprekend geworden manieren van denken signaleren en ons afvragen welke er wel of

4. Het type leiderschap dat wordt gedreven vanuit sterke morele overtuigingen. Moreel leiders hebben vaak een sterk bewustzijn en intern moreel kompas.

niet toe doen. Het zorgt er ook voor dat we kunnen reflecteren op onze oorspronkelijkheid, de drijfveer vanwaaruit de organisatie is ontstaan. Door onze *onafhankelijke wil*, de vernieuwingsdrang, kunnen we persoonlijk leiderschap tonen om die vernieuwende zienswijzen om te zetten naar concrete actie en resultaat.

Thought leaders benutten deze vier gaven. Het helpt ze om bewuster en gerichter hun intentie te zetten en overtuigender medewerkers en anders stakeholders te inspireren. Het geeft hun toekomstige strategie ruggengraat en psychologisch fundament, iets waar ze op terug kunnen vallen tijdens uitdagende momenten in het vernieuwingsproces.

### 3. Thought leaders werken met een novel point of view

Dit is een belangrijke eigenschap, en daarom een sleutelbegrip in dit boek. Paradigmashifts vragen om een verandering in perspectief. Thought leadership gaat in essentie om het kunnen uitdragen en belichamen van een dergelijke verandering. Thought leaders zijn zich sterk bewust van hun verandering in perspectief en weten die op den duur ook goed te verwoorden. Die verwoording ervan noemen we een *novel point of view*: het vernieuwende perspectief vanwaaruit je naar belangrijke markt-maatschappelijke thema's kijkt. Door hun vernieuwende zienswijzen in woorden uit te drukken, vragen ze zichzelf en hun stakeholders om door een ander dan het bestaande frame naar de wereld te kijken, om de manier waarop ze naar de werkelijkheid kijken te heroverwegen.

In dit boek gebruiken we vooral de term *novel point of view (npov)*. Zo nu en dan gebruiken we ook de termen *vernieuwend perspectief, vernieuwende zienswijze* of *nieuw perspectief*. Men kan zowel de Engelse als Nederlandse termen gebruiken. We bedoelen er hetzelfde mee. Wat het beste voor jouw organisatie past.

Een npov zet aan tot vernieuwend denken als het krachtig is geformuleerd, tot de verbeelding spreekt en het verlangen oproept om onderdeel te zijn van het 'nieuwe' waaraan het npov appelleert, ook al is dat nieuwe nog niet uitgekristalliseerd. Het 'nieuwe' van *'novel'* slaat daarmee niet zozeer op 'nieuw ten opzichte van mijn concurrent', maar veel meer op de verschuiving die je in het denken van je organisatie en stakeholders wilt realiseren. Zo'n vernieuwend perspectief is daarmee een transformatief vertrekpunt – een eerste sleutel naar het verschuiven van paradigma's.

Een npov voedt de vernieuwende koers van de strategie van thought leaders en staat centraal in hun vernieuwingsstrategie. In hoofdstuk 2 gaan we in op de kracht van een npov en op de vraag hoe dit er concreet uit kan zien. In hoofdstuk 3 laten we zien hoe je zo'n npov in je organisatie kunt ontwikkelen.

### 4. Thought leaders brengen hun npov in de praktijk

Thought leadership is niet alleen maar een communicatie- of marketinguitdaging (of uitdaging voor het topmanagement), maar een transformatieve uitdaging voor de gehele organisatie. Thought leaders communiceren dus niet zomaar via campagnes over hun npov, maar brengen het in de eerste plaats in praktijk. Ze zijn vooral bezig met het creëren van de juiste condities en randvoorwaarden om het nieuwe in hun organisatie mogelijk te maken. Vanuit hun npov scheppen ze mentale ruimte voor vernieuwing en langs de weg van eerste-, tweede- en derde-orde-verandering bouwen ze het fundament om hun npov in praktijk te brengen (zie punt 6). In hoofdstuk 4 laten we zien hoe een organisatie dat kan doen. De cases van Bernhoven, Strijp-S, Ørsted, Unilever en Parktheater Eindhoven zijn inspirerende voorbeelden.

### 5. Thought leaders hebben een vernieuwende kijk op leiderschap

Thought leaders willen betekenis en vorm geven aan een nieuwe realiteit, en zichzelf en anderen hiervoor inspireren en mobiliseren. Met name in dit betekenis- en vormgevende proces zijn bestuurders, leiders, (marketing)communicatieprofessionals en andere personen in de organisatie nodig, die het strategische, scheppende, regisserende, empathische en verbindende vermogen hebben om een nieuwe, werkbare realiteit zichtbaar te maken, en mensen te inspireren en mobiliseren tot verandering en vernieuwing.

Denk aan professionals die de grenzen van het bestaande paradigma durven te verkennen en die met nieuwe zienswijzen en benaderingen willen verleggen, aan mensen die de uitdaging voor zich zien om anderen te inspireren vóór, en te bewegen náár, een nieuwe realiteit, en aan mensen die persoonlijk leiderschap durven te tonen. En juist omdat het gaat om leiderschap dat koerst richting een nieuwe realiteit, gebaseerd op nieuwe paradigma's, vraagt dat ook een herbezinning op de wijze waarop leiders hun rol en commitment tonen en hun talentenpool benutten. Een interessant perspectief om opnieuw naar zulke rollen te kijken, is dat van de tien vernieuwingsgezinde rollen van Tom Kelley, die we in hoofdstuk 3 beschrijven.

'OF JE EEN LEIDINGGEVENDE POSITIE HEBT, IS NIET VAN BELANG. JE PAKT EEN LEIDERSCHAPSROL OF NIET.'

Castenmiller & Van Mulligen in *Geef je Organisaties Toekomst*, 2012

### 6. Thought leaders slaan een brug van het oude naar het nieuwe

Thought leaders zien zich geconfronteerd met de uitdaging om betekenis te geven aan een nieuwe realiteit in een context waarin mensen nog vaak vasthouden aan de oude realiteit. Ze slaan een brug tussen het oude en het nieuwe. Om dat te doen werken ze aan verandering van de tweede en derde orde[5]. Dit lichten we kort toe:

5. De basis van onze gedachten hierover komt uit een in 1994 verschenen artikel van de organisatiewetenschappers Jean Bartunek & Michael Moch.

## VERANDERING VAN DE EERSTE ORDE

Bij een eerste-orde-verandering, ook wel *incrementele* verandering genoemd, gaat het om een verschuiving naar een beter gedefinieerde situatie, uitvoerbaar door middel van duidelijke stappen of interventies. Je besluit bijvoorbeeld om je administratieve processen te veranderen om zo je klantenservice te verbeteren. Deze vormen van verandering zijn vaak essentieel en helpen je organisatie om te optimaliseren. Hoewel ze veel voeten in de aarde kunnen hebben, veranderen ze de organisatie in wezen niet. De verandering zorgt voor optimalisatie vanuit je bestaande denkkaders. Het oude verhaal over de organisatie – wie zijn we, waar staan we voor? – blijft overeind. Je reorganiseert de organisatie binnen het bestaande paradigma; er is sprake van optimalisering van de bestaande status quo.

## VERANDERING VAN DE TWEEDE ORDE

Tweede-orde-verandering is een radicalere vorm en daarmee transformatiever dan eerste-orde-verandering. Deze vorm van verandering kom je in verschillende situaties tegen; bijvoorbeeld bij een fusie: twee organisaties of afdelingen binnen een organisatie worden samengevoegd en de organisatie of afdeling moet zich opnieuw oriënteren op haar eigen identiteit. 'Wie zijn wij als nieuw gevormde groep, en waar staan we met zijn allen voor? Welke waarden en cultuur zijn belangrijk?' Om die nieuwe identiteit en cultuur mogelijk te maken, is het nodig nieuwe randvoorwaarden te scheppen. Het is het type verandering dat je organisatie mogelijk al eens heeft doorgemaakt en dat je bekend voorkomt.

Deze verandering zie je tegenwoordig ook bij organisaties die digitaal transformeren. Het digitale moet in het DNA van de organisatie komen en dat vraagt om nieuwe zienswijzen en een heroriëntatie op de identiteit en cultuur van de organisatie. Een nieuwe manier van werken, nieuwe structuren en processen zijn nodig. Er vindt dus een paradigmashift *in de organisatie* plaats, ingezet vanuit aannames in de organisatie, sector en samenleving over wat nodig is om binnen de grotere digitale transformatie in de markt en samenleving te overleven.

Tot slot komt deze vorm van verandering voor bij organisaties die zien dat de wereld verandert en die daar proactief op inspelen. Een goed voorbeeld is de gemeente Bergeijk, die op eigen wijze hernieuwde invulling gaf aan de jeugdzorg toen bekend werd dat de verantwoordelijkheid hiervoor van de overheid naar de gemeenten werd overgeheveld. Deze benadering vereiste een compleet nieuwe zienswijze op zorg. De gemeente Bergeijk week af van vastgeroeste ideeën in de zorg en werd uiteindelijk een inspirerend voorbeeld voor andere gemeenten en hun stakeholders.

## VERANDERING VAN DE DERDE ORDE

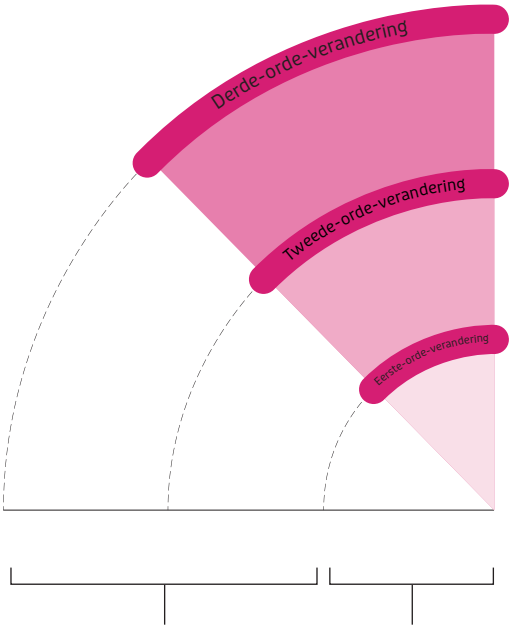
Bij een derde-orde-verandering gaat de organisatie steeds verder dan zichzelf. Organisaties die dergelijke veranderingen nastreven, zien de beperkingen van bestaande paradigma's in hun sector of de bredere samenleving, en zijn zich ervan bewust dat ze die paradigma's zelf

ook in stand houden. Ze zijn ervan overtuigd dat loskomen uit de status quo vraagt om nieuwe paradigma's en dus ook om een hernieuwde rol van zichzelf op het snijvlak van hun business en de maatschappij. Ze zien een paradigmashift dus niet als een middel (bijvoorbeeld om te komen tot een digitale transformatie, een succesvolle fusie of nieuwe invulling van de jeugdzorg), maar eerder als een doel op zich. Ze zijn niet alleen gericht op hun eigen transformatie, ze zien die eigen transformatie ook als een vehikel voor hun bijdrage aan een bredere verandering in hun sector en de samenleving. Ze spelen daarom met nieuwe denkbeelden en gaan daarin voorbij aan bestaande concepten. Hierin willen ze andere stakeholders en partijen meenemen, om zich zo gezamenlijk te richten op vernieuwing in hun sector of de samenleving.

Veranderingen van de tweede en derde orde spelen beide met paradigmashifts en hun verschil is gradueel. Waar een organisatie zich bij de tweede orde vooral richt op het intern veranderen van paradigma's, om van daaruit een inspirerend voorbeeld te zijn van hoe het anders kan, stretcht een organisatie bij de derde orde steeds verder dan haar eigen transformatie. Ze vervult een proactieve en inspirerende rol bij paradigmashifts bij andere partijen in de sector en samenleving. Beide vormen van verandering slaan een brug van het oude naar het nieuwe. De reikwijdte waarin dat gebeurt, bepaalt het graduele verschil tussen verandering van de tweede en derde orde.

Derde-orde-verandering mag voor sommigen misschien groots of ongrijpbaar lijken, maar het praktische nieuws is dat de meeste organisaties die we hebben bestudeerd, zijn gestart vanuit tweede-orde-verandering. Gaandeweg, door te doen en te experimenteren, groeide hun overtuiging in het nieuwe dat ze realiseerden en kwam de drijfveer om hun cirkel van invloed uit te breiden. Dit zul je terugzien in de cases. In hoofdstuk 5 komen we er uitgebreider op terug.

Overigens zijn voor tweede- en derde-orde-verandering ongetwijfeld ook veranderingen op het niveau van de eerste orde nodig. Eerste-orde-verandering alleen zorgt echter niet voor de fundamentele vernieuwing die thought leading organisaties ambiëren.




De organisatie wil progressief bijdragen aan de nodige transformaties in haar sector en de samenleving. Ze bouwt voort op tweede-orde-verandering en gaat daarbij verder dan zichzelf. Ze neemt een proactieve en inspirerende rol bij het verschuiven van paradigma in de sector en samenleving.

De organisatie ontwikkelt een vernieuwende zienswijze op thema's die relevant zijn voor hun business en de samenleving. Deze zienswijze vertaalt ze in concreet gedrag en resultaat. Dat vraagt om een interne paradigmaverschuiving. Ze wil hiermee een inspirerend voorbeeld zijn voor hoe het anders kan.

De organisatie reorganiseert bestaande processen of structuren om haar bedrijfsvoering of bijvoorbeeld klantenservice te optimaliseren. De reorganisatie vindt plaats binnen de bestaande paradigma's die in de organisatie heersen.

Thought leaders acteren op het niveau van tweede- en derde-orde-verandering.

Eerste-orde-verandering leidt niet tot een transformatie maar een transformatie heeft wel eerste-orde-verandering nodig.

*Figuur 1.2: Eerste-, tweede- en derde-orde-verandering*

## 1.5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk hebben we de context geschetst waarin thought leadership relevant is. De samenleving staat op veel fronten aan de vooravond van een transformatie. Zulke transformaties vragen om een paradigmashift en organisaties kunnen juist daarin een thought leading rol innemen. Dat kunnen organisaties doen door vanuit vernieuwende perspectieven, npov's, hun strategie en positionering te koppelen aan belangrijke maatschappelijke thema's die vragen om een transformatie. Dat vergt een grensverleggende koers, die we hebben aangeduid als tweede- en derde-orde-verandering. In figuur 1.1 en 1.2 hebben we onze gedachten gevisualiseerd.

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag waarom een vernieuwend perspectief een belangrijk vertrekpunt is voor je thoughtleadershipstrategie. Daarna gaan we aan de slag met het ontwikkelen van zo'n strategie.