

Op zoek naar het grote

Hoe komt het dat ervaren marktonderzoekers worstelen met besluitvorming in organisaties? Dat sommigen een eigenlijk geen bijdrage weten te leveren en anderen wel succesvol zijn. Volgens Willem Brethouwer en Mario van Hamersveld ligt de verklaring vaak in leiderschap. Sinds enige tijd verdiepen zij zich uitgebreid in dit onderwerp. En ze houden hun bevindingen niet voor zichzelf want ze ondernemen allerlei activiteiten op dit gebied, en daar hoort ook een workshop bij, over Marketing Intelligence Leadership.

Vaak wordt in organisaties meer over managers gesproken dan over leiders. De beide begrippen worden ook door elkaar gebruikt. In de filosofie van Brethouwer en Van Hamersveld is er duidelijk sprake van een verschil. Bij leiderschap ligt het accent niet zozeer op instrumenteel denken (planning, budgettering, organisatie, controle, zoeken van de beste middelen) maar gaat het meer om persoonlijke factoren die belangrijk zijn voor het sturen in een bepaalde richting. Zowel het vaststellen van die richting, het meekrijgen van betrokkenen en motivatie en inspiratie staan centraal. Verhelderen van de onderliggende visie en het scheppen van verbinding en saamhorigheid is een belangrijke voorwaarde. Willem Brethouwer: 'Leiderschap in marketing intelligence veronderstelt dat je de technieken en methoden van het vak voldoende beheerst en dat je de nodige vaardigheden bezit om op niveau te kunnen functioneren. Maar daar moet je bovendien ko-

men, de gebruikelijke doelgerichtheid zelfs af en toe kunnen loslaten. Het gaat om situationele en relationele aspecten en hoe je geloofwaardig kunt leiden en anderen jou willen volgen. Wij kijken naar beïnvloeding van gedrag en naar wat leiders en volgers verbindt.' Van Hamersveld deed jarenlange ervaring op met internationale programma's op het gebied van het verbeteren van besluitvorming. Daarbij ging het om 'research evidence based decision making', om effectief beslissen en relevante vaardigheden, zoals probleemoplossend vermogen, integratie van informatie uit allerlei bronnen, interpretatie en communicatie en presentatie. 'Waardevol,' zegt hij, 'maar niet meer geheel aansluitend bij de behoefte en de strengere eisen om de eigen ontwikkeling beter vorm te geven en aan te laten sluiten bij de complexe, soms chaotische wereld.' Taakgerichtheid blijft weliswaar belangrijk, maar er moet ook meer aandacht uitgaan naar het nemen van verantwoordelijkheid, onderhouden van relaties, zelfkritiek en persoonlijke groei en ontwikkeling.

Karakteristieken

Wat zijn de eigenschappen van leiders? Ze worden vaak gekarakteriseerd als gedreven persoonlijkheden die risico's nemen. Ze zijn emotioneel intelligent, moedig, maar houden maat, ze zijn bezonnen en blijven rustig in het heetst van de strijd. Integriteit geldt als een belangrijk kenmerk, naast coachend vermogen. Een grote mate van geloofwaardigheid is wezenlijk.

Waar managers proberen complexiteit te beheersen en te controleren zorgen leiders voor gewenste transformatie en nuttige verandering. 'In nogal wat gevallen zorgen zij voor het wijzigen van de context waarin wordt gewerkt,' zegt Brethouwer. 'Soms kan charisma doorslaggevend zijn, dus dat men uitsluitend op basis van persoonlijkheid – macht en zelfbewustzijn – impact heeft. Maar vrijwel altijd spelen ook andere factoren een rol. Er zijn geen kant en klare recepten, maar door middel van reflectie, zelfonderzoek, studie, oefening, bezinning, verdieping, en door actief gebruik te maken van feedforward en feedback kunnen we meer inzicht verwerven in die factoren. En ons reken-schap geven van wat belangrijk is in je leven en

werk. Wat wil ik veranderen? Hoe doe ik dat? Leiding geven aan transformatie vraagt om een specifieke rolopvatting en aanpak.

Bewustwording daarover is een voorwaarde voor een sterke individuele bijdrage, vooral ook bij 'information based decision making & marketing research', zoals de MOA haar werkkterrein recent heeft omgedoopt.

Persoonlijke verbetering

In hun trainingsactiviteiten en bij de bezinning op effectief leiderschap bekijken Brethouwer en Van Hamersveld allereerst de rol en de positie van betrokkenen tegen de achtergrond van de wijzigingen op het terrein van de marketing intelligence. Dan volgt een zoektocht naar persoonlijke verbetering. Er is aandacht voor het kleine verhaal uit de eigen onderzoekpraktijk van alledag, maar ook voor het grotere verhaal dat nodig is om te kunnen motiveren en inspireren. Geloofwaardige leiders zijn getalenteerde verhalenvertellers. Zij laten bedrijven en mensen niet louter op basis van gegevens en informatie floreren, zoals de Deense auteur Rolf Jensen dat noemde, maar op basis van verhalen en emotie.

Op 25 en 26 januari 2012 verzorgen Willem Brethouwer en Mario van Hamersveld weer een workshop 'Marketing Intelligence Leadership'. Hoe maak je als bedrijfs- of bureauonderzoeker het verschil? Kijk voor meer informatie over de tweedaagse training in het kader van de MOAcademy op www.moaweb.nl. Deelnemers wordt gevraagd vooraf goed na te denken over het waarom van de training. De intrinsieke motivatie om deel te nemen is belangrijk. Vooraf wordt daarom een telefonische intake gehouden om de verwachtingen tussen deelnemer en trainers te matchen. Het is nog niet voorgekomen dat een deelnemer daarop afhaakte maar het is duidelijk dat het geen 'fun only'-bijeenkomst is. 'We zijn zelf 100% committed, en vragen dat ook van de deelnemers,' aldus de workshopleiders. Vijf jaar ervaring en (enige) leidinggevende ervaring is de basis om in aanmerking te komen voor het programma.

e verhaal



Hero's journey

Een belangrijk onderdeel van de tweedaagse training is de ontwikkeling van het eigen leidersverhaal aan de hand van de reis van de held. Fragmenten die ontleend zijn aan film en literatuur vormen markeringspunten en daarmee herkenning voor de fasen waar iedere onderzoeker en potentiële leider doorheen gaat. Van de oproep (dit doel ga je verwezenlijken) tot zoektocht (kan ik dit wel?) van actie en resultaat, van diepte en hoogtepunt, van omslag naar overwinning, van groei naar transformatie. Frappant blijkt iedere keer weer hoe herkenbaar de patronen van succes en falen, van boosheid en vreugde, van vastlopen en accelereren in de dagelijkse praktijk van de deelnemers zijn. En die herkenning is uiteraard startpunt voor bewustwording en eigen actieplan.

Positionering

De eerder geschetste eigen positie krijgt des te meer betekenis door het 'Umfeld' van de andere deelnemers. Gesprekken met soortgenoten blijken zeer verrijkend te werken. In de training is dan ook veel tijd voor delen van kennis en kwaliteiten ingeruimd. Zo komt in de loop van de tweedaagse bijeenkomst haarscherp het eigen profiel naar voren. Dit keer niet in de vorm van MDI-scans, de Caluwe-kleuren, maar in archetypes en rolmodellen. Daarbij is er veel aandacht voor nieuwe methoden van kennisdeling. Anecdote circles, human clustering en jump start stories worden als technieken ingezet. Deelnemers worden vooral uitgedaagd om het waarom achter hun gedrag en interventies te zoeken. Op die manier wordt het niveau van methoden, technieken en toepassingen overstegen en komt de focus op persoonlijke effectiviteit te liggen.

Verandering

Eindresultaat is onder meer dat de deelnemers geoefende 'verandertellers' worden. Daar ligt immers de grote uitdaging van de marktonderzoeker anno 2012: hoe help ik de organisatie navigeren in de complexe omgeving? De marktonderzoeker met verhaalkwaliteit zal beter dan anderen een antwoord weten op vragen van interne en externe stakeholders; ze zijn meer bedreven op het gebied van diagnose, analyse, koers en richting, inspiratie en creatie.

Dat is een stevige uitdaging en sommige deelnemers zijn al tevreden als men meer impact kan maken. In de training gaan van Hamersveld en Brethouwer het liefst een stapje verder: de onderzoekers helpen om een nieuwe realiteit voor anderen te creëren door wezenlijk anders te acteren. <<

IvOMAR
marktonderzoek

IvoMar Marktonderzoek, de specialist in producttesting

In-home



Voor het in kaart brengen van de potentie van het product aan de hand van de échte gebruikerservaring

IvoMar Script®

Locatie



Eenvoudig of uitgebreide smaaktest voor het snel testen van één of meer producten

IvoMar ScanTest®

Online



Conceptonderzoek met potentie-meting in een internetpanel van echte shoppers

IvoMar IntroScan®