



■ Ger Driesen

In gesprek met Charlene Li

# Open Leadership

**Afgelopen zomer sprak ik met Charlene Li over de ideeën en achtergronden van 'Open Leadership', wat ook de titel is van haar meest recente boek. De wereld van web 2.0 en de sociale media hebben een belangrijke invloed op verhoudingen tussen mensen: tussen organisaties en hun klanten, tussen leiders en volgers. Open Leadership gaat over de vraag hoe leiders hun rol kunnen invullen in een open en verbonden wereld. De open leider toont aan de ene kant de bescheidenheid en het zelfvertrouwen om controle los te laten en inspireert aan de andere kant de mensen om hem heen om doelen te behalen. Of leiderschap anno nu een andere invulling vraagt is niet meer de hoofdvraag. De hoofdvraag is nu: hoe doe je dat? Lees wat Charlene Li daarover te zeggen heeft en hoe zij de rol van HRD daarin ziet.**

### Wat was de reden voor jou om 'Open Leadership' te schrijven?

"In 2008 schreef ik samen met Josh Bernhoff het boek 'Groundswell'. Dat boek gaat over de trend dat mensen nieuwe technologieën gebruiken om hun dagelijkse zaken voor elkaar te krijgen, vooral door kennis en informatie te delen. Voorheen waren ze daarvoor meer afhankelijk van (grote) organisaties. Mensen zijn directer met elkaar verbonden en delen veel meer met elkaar. Daardoor veranderen verhoudingen tussen klant en organisatie en tussen leider en volger. Steeds meer leiders begrijpen nu dat hun rol daardoor zou moeten veranderen door meer open en transparant te zijn. Dat roept nieuwe vragen op: Wat betekent dat voor mij en hoe kan ik dat aanpakken? Hoe open moet ik zijn, waar ligt de grens?. Om daar antwoord op te geven heb ik het boek 'Open Leadership' geschreven."

### Wat is de essentie van Open Leadership?

"Door de sterke opkomst van de sociale media zijn leiders gaan inzien dat ze niet langer meer alles kunnen controleren, niet langer meer *in control* zijn. Sommigen begrijpen nu dat ze eigenlijk nooit echt in control zijn geweest. Door de verbindingen die mensen via de sociale media aangaan zijn zij als klanten of volger veel machtiger geworden. We kunnen zien hoe de sociale media een rol spelen in de Arabische Lente. Hoe kun je dan als leider toch regie blijven voeren? De essentie van Open Leadership is dan ook *remain in command when you're no longer in control*; regisseur blijven zonder zaken af te dwingen. Dit vraagt om leiders die open, authentiek en transparant zijn, die voldoende zelfvertrouwen hebben om controle los te laten en vertrouwen hebben in de mensen om hen heen. Het vraagt ook om leiders die de juiste context creëren waarmee ze andere mensen inspireren hen te volgen. De volger wil vandaag de dag grofweg twee dingen van de leider: een relatie waarin informatie wordt



### Over Charlene Li

Charlene Li is de oprichter van de Altimeter Group: een adviesbureau dat zich richt op onderzoek en advisering met betrekking tot de toepassing van nieuwe technologieën. Naast schrijver van 'Open Leadership' is zij medeauteur van het boek 'Groundswell' dat in 2008 werd genoemd als een van de beste zakenboeken. Zij is een toonaangevend expert op het gebied van de sociale media in relatie tot strategie en leiderschap en rondom deze thema's een veel gevraagd spreker. Zij studeerde aan de Harvard Business School. Zij is te volgen via haar blog [charleneli.com/blog](http://charleneli.com/blog) of via [twitter.com/charlenli](https://twitter.com/charlenli)

gedeeld en meer openheid en betrokkenheid in besluitvorming. Deze twee hoofdgroepen worden in het boek verder uitgewerkt tot de tien elementen van openheid. Het is daarbij heel belangrijk aan te geven dat het niet om goed of fout gaat; het gaat om bewustzijn,

hoe open je moet zijn vanuit je strategie en je doelen en hoe je dat vorm kunt geven. Als voorbeeld noem ik graag Steve Jobs. Het was niet gemakkelijk om voor hem te werken. Op sommige elementen was hij heel open en op andere helemaal niet. Daarin was hij volstrekt helder voor zijn volgers: wat wel en wat niet. Dat is waar je voor kiest als je bij Apple werkt. Om de noodzaak van Open Leadership te begrijpen is het goed om ons te realiseren dat de meerderheid van de werknemers is aangesloten bij een sociaal netwerk. Bij al mijn presentaties check ik dit met mijn publiek en het ligt meestal rond de 75% tot 80% van de mensen. Sociale netwerken zijn al lang geen fenomeen meer van alleen jonge mensen. Leiders moeten begrijpen dat leiderschap in essentie gaat over het bouwen van relaties. Door de invloed van sociale netwerken veranderen de verwachtingen van mensen rondom het vormgeven van relaties. Een leider moet op de hoogte zijn de wijze waarop hij met sociale netwerken kan omgaan om de leider-volgerrelatie vanuit nieuwe verwachtingen op een nieuwe manier vorm te geven. Het gaat daarbij zeker niet alleen om CEO's maar om leiders op elk niveau."

**In je boek komen veel voorbeelden vanuit consumentenorganisaties voor. Wat kun je vertellen over toepassing in *business to business* of *not-for-profit*organisaties?**

"Wat consumentenorganisaties doen is vaak wat algemener zichtbaar maar ook op andere terreinen is toepassing van Open Leadership heel interessant. Het boek begint met een case van het Rode Kruis direct na de orkaan Katrina. Juist in die extreme situatie is de Open-Leadershipbenadering, als het gaat om communicatie met alle vrijwilligers en partners succesvol geweest. Ook *business-to-business*organisaties zoals Skania trucks of Cisco passen aspecten van Open Leadership toe. Eigenlijk geldt overal en dus ook in *business to business* dat het fenomeen

werk over contact tussen mensen gaat. De contacten in *business to business* zijn, als het gaat om de sociale netwerken, misschien wat minder zichtbaar omdat ze bijvoorbeeld minder via Twitter of Facebook verlopen, maar meer via LinkedIn, blogs of *Question&Answersites*. Het is ook een belangrijk aspect van Open Leadership dat je vanuit strategie en doelen bewust kiest welk platform of medium het best geschikt is om je communicatie vorm te geven."

**Het boek is in het voorjaar van 2010 verschenen. Wat zijn je nieuwste inzichten sinds de verschijningsdatum?**

"Wat ik vooral daarna nadrukkelijker ben gaan zien is dat organisaties en leiders soms enorme moeite hebben om de transitie te maken naar meer Open Leiderschap. Het vraagt een enorme omslag voor organisaties die dat helemaal niet gewend zijn. Dat zie ik bij overheidsorganisaties die meer transparant willen zijn, maar ook bij andere organisaties die erachter komen dat het een flinke transitie kan zijn die je moet managen om naar meer openheid te groeien. Sommige organisaties denken dat ze alleen een 'stuk technologie' naar binnen halen en onderschatten de veel grotere, soms revolutionaire veranderingen die het met zich meebrengt wanneer connectiviteit tussen medewerkers toeneemt. Soms wordt de hiërarchie letterlijk afgebroken, CEO's verliezen hun baan en anderen breken door. Het gaat dus niet alleen om het besef en de intentie meer open te zijn. Ook het managen van de transitie naar meer openheid vraagt serieuze aandacht."

**Laten we de focus nu leggen op professionals. Wat is de specifieke connectie tussen HRD-professionals en Open Leadership?**

"Het is niet zo gemakkelijk om goede leiders te ontwikkelen, zeker als het gaat om de juiste *mindset*. In veel organisaties wordt daar

veel tijd, energie en geld aan besteed. Als de definities en vaardigheden van leiderschap veranderen is het goed als de HRD-professional nadenkt en een bijdrage levert aan de wijze waarop goede leiders te identificeren zijn in de organisatie en hen te helpen met hun leerproces en te ondersteunen. Niet alleen in de meer voor de hand liggende vaardigheden maar juist ook in de vaak onvoorzien omstandigheden die met de transitie naar Open Leadership op je af komen. Denk daarbij ook aan het fenomeen dat die transitie een enorme spanning op kan leveren voor middelmanagers. De medewerkers aan wie middelmanagers leiding geven kunnen hun taken makkelijker en effectiever doen, omdat zij meer toegang krijgen tot cruciale informatie; de informatie die voorheen juist voor het middelmanagement toegankelijk was en waarop hun rol was gebaseerd. Dat leidt tot spanning die de verandering kan tegenwerken. Verder is het goed als HRD een helder beeld vormt over de noodzakelijke vaardigheden en mindsets van zowel huidige als toekomstige leiders. Het mooiste is als de CEO de noodzaak voor Open Leadership erkent. Dan moet HRD weten hoe ze een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van mensen. Als de CEO dat nog niet ziet, dan is het een belangrijke rol van HRD om het ter sprake te brengen. De HRD-professional zou dan het gesprek met de CEO aan moet gaan in de trant van: 'als jij de strategie en doelen van de organisatie wilt realiseren, zijn die en die aspecten van Open Leadership een noodzakelijke voorwaarde om dat voor elkaar te krijgen.' Een sterke HRD-professional die waar nodig een *bypass* kan creëren en met de CEO in gesprek gaat, is wat mij betreft erg waardevol. Verder vind ik dat HRD-professionals de enige professionals zijn die het als beroep hebben om over leiderschap en leiderschapsontwikkeling na te denken. Omdat de sociale media *hot* is, springen allerlei mensen vanuit allerlei disciplines op het thema, meestal vanuit het perspectief van de techniek

of het systeem. Het gaat er echter om dat je er op de goede manier mee omgaat. Dat moet geleerd worden en het zijn juist de HRD-professionals die verstand hebben van leren. Zorg als HRD-professional dat de sociale media veilig gebruikt worden binnen de organisatie en op een manier die bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Huur de juiste mensen in en bepaal de agenda. Zorg dat je erbovenop zit en ook dat je verbinding houdt of creëert met andere disciplines. Zorg niet alleen voor de juiste training maar voor *enablers*: je hebt processen en een beleid of spelregels nodig. Duidelijke kaders en afspraken over het waarom van een meer open benadering, zodat mensen weten waar ze aan toe zijn, wat wel en niet van hen verwacht wordt."

### **Wat zijn de belangrijkste barrières die de HRD-professional tegen kan komen en hoe kun je die omzeilen?**

"De kans is groot dat men alleen kijkt naar de technologie en dat men in de organisatie geen nut ziet in het toepassen van deze nieuwe mogelijkheden, of erger nog: dat men denkt dat meer openheid en gebruik van de sociale media alleen maar leiden tot productieverlies en afleiding. Sommige organisaties proberen dit op te lossen met 'control' door internettoegang sterk aan banden te leggen. Dat lukt ze eigenlijk nooit, want veel medewerkers schakelen dan eenvoudig over op hun smartphone met internettoegang. Vaak gaat het toch om het niet zien van toepassingsmogelijkheden voor de eigen organisatie: wat kan het ons opleveren? De belangrijkste remedie is met veel voorbeelden komen. Zoek op internet wat anderen in de branche doen. Wat doen collega's en concurrenten? Stel regelmatig de vraag: wat zouden we kunnen doen om beter contact met onze klanten en medewerkers te realiseren? zonder daarbij direct over de sociale media te spreken. Het is eigenlijk verbazingwekkend hoe weinig die vraag wordt gesteld. Vanuit

deze twee invalshoeken vind je ongetwijfeld aanknopingspunten om verder te komen.”

**Wat is je belangrijkste tip voor HRD professionals in relatie top Open Leadership?**

*No shortcuts!* is het snelle en overtuigende antwoord. Je kunt allerlei boeken lezen over de sociale media, maar die gaan je nooit genoeg helpen. Je zult zelf moeten ervaren wat het nut van de sociale media is, hoe je ervan kunt leren, hoe het kan helpen bij het opbouwen en onderhouden van contacten en zelf de aha-beleving moeten meemaken en snappen waarom er zoveel enthousiaste gebruikers zijn. Daarna moet je ook ervaren hoe het je kan helpen bij jouw werk om van daaruit te snappen hoe het anderen kan helpen in hun werk en daarmee effectief is voor de organisatie. Je moet het zelf ervaren. Bedenk dat het niet om technologie gaat maar om de verbinding met mensen. Dus juist als je in HRD werkt omdat je graag met mensen werkt is het echt iets voor je! Om af te sluiten wil ik graag benadrukken dat het bij Open Leadership gaat om de verbinding tussen mensen en niet om de technologie. Als leider gaat het om de relatie met je volgers. Als je kunt respecteren dat mensen een relatie met je willen aangaan op andere, nieuwe manieren en het lukt je tegemoet te komen aan die verwachting dan kun je een goed Open Leader worden.” ■

**Over het boek Open Leadership**

Het boek Open Leadership beschrijft eerst welke ontwikkelingen er voor zorgen dat meer openheid onontkoombaar is. Ook worden de tien elementen van Open Leadership toegelicht. Een deel gaat over meer openheid in communicatie een ander deel over meer openheid in besluitvorming. Het gaat niet om volledige openheid en niet iedere organisatie of leider hoeft even open te zijn. Om dit te bepalen gaat deel twee van het boek over het ontwikkelen van een Open strategie en het opstellen van doelen. Daarna besteedt het boek aandacht aan de wijze waarop helderheid te creëren is, hoe met openheid omgegaan moet worden, zodat verwachtingen naar iedereen duidelijk zijn, en welke nieuwe toepassingen er zijn om deze openheid te monitoren. Deel drie gaat dieper in op het vormgeven van relaties als Open Leader, welke mindset en vaardigheden daarbij horen, de wijze waarop open leiders ontwikkeld worden en het managen van de risico's van open leiderschap. In het laatste hoofdstuk komt aan de orde hoe meer openheid de organisatie in beweging kan brengen en de wijze waarop de transitie begeleid moet worden.



***Ger Driesen is HRD-expert, HRD-trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD-beleid en de inrichting en uitvoering van Talent&Management Development programma's. Hij publiceert graag over (strategisch) HRD in diverse vakbladen. Te bereiken via [www.challenge-training.nl](http://www.challenge-training.nl)***