Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategisch Leiderschap

Lezing Avicenna Strategie Mastercourse Antwerpen

20 november 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal

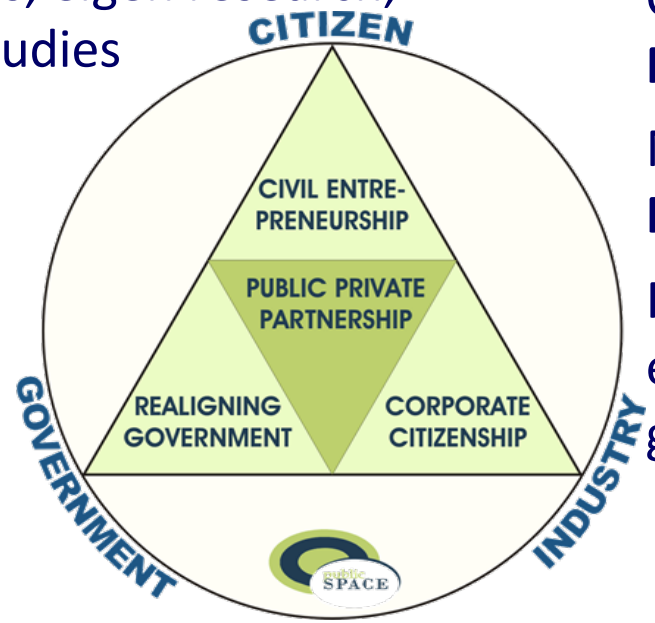
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: *"Creating Winning Strategies for the Common Good"*

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief Burgerschap en (Maatschappelijk) Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media, debatbijdragen, lezingen, congressen, boeken/publicaties, eigen research, eigen debatten, studies



Opgericht 2001. Zelfstandige stichting sinds 2004

Geen externe financiers of opdrachtgevers; geen compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie: **Missiegedreven**

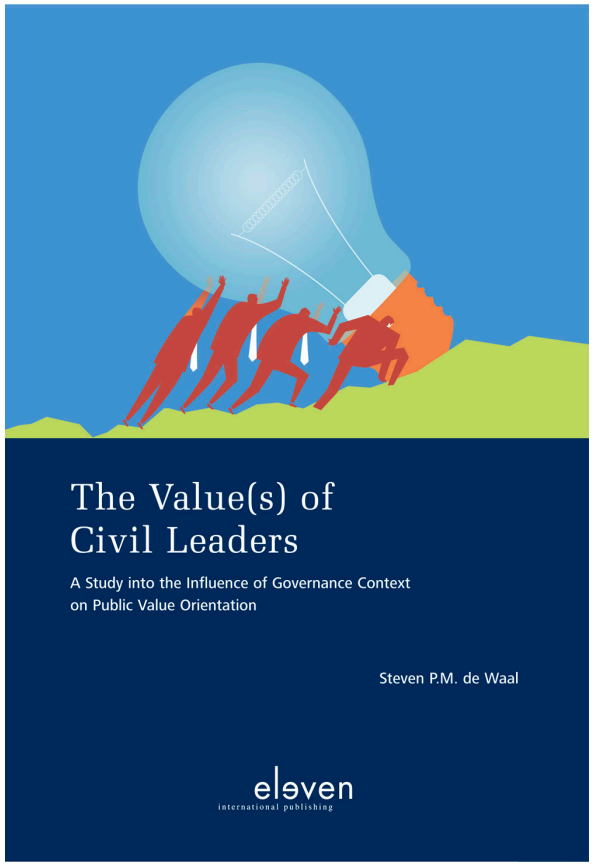
Niet winst- of subsidiegericht: **Non-Profit**

Per casus/issue op zoek naar beste expertise en meningen: **DenkNetwerk**, geen DenkTank

Actieve website: www.publicspace.nl. Ook window naar hele archief

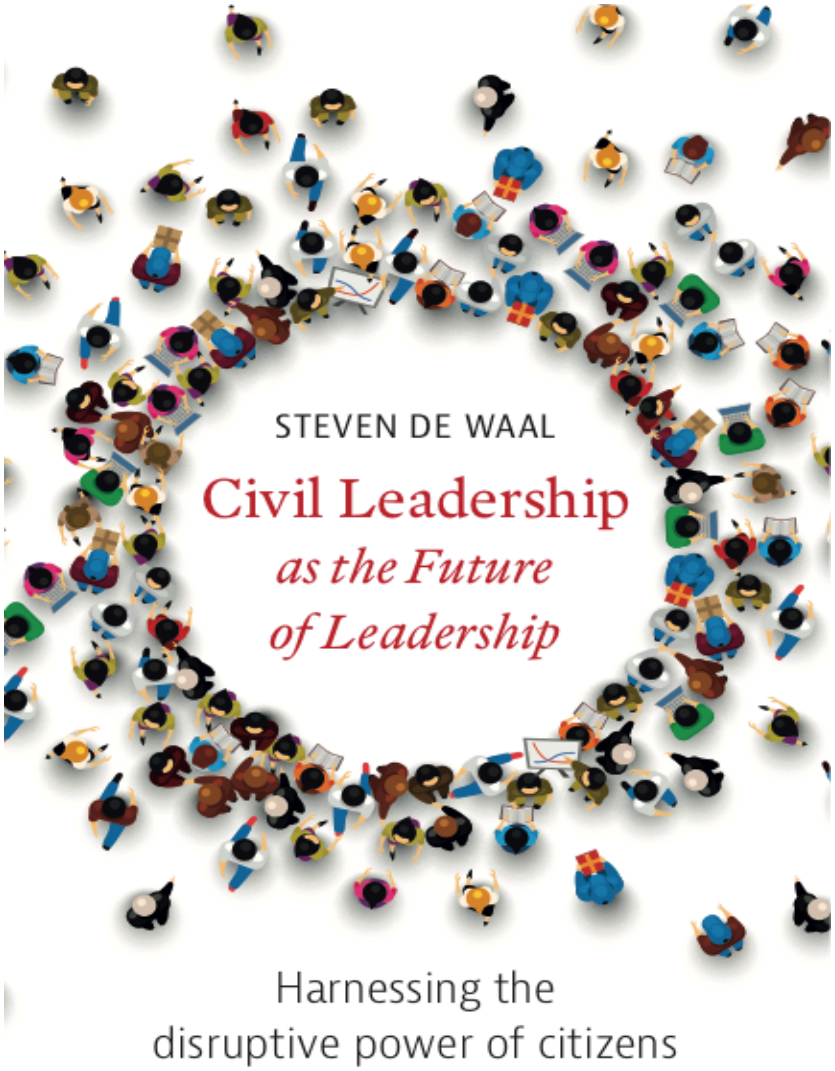
Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015

Hoofdstuk over Nederlands Publiek Leiderschap (2017)
(zie ook https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/)



Upcoming: Amazon.com, November 2018

Our societies, institutions and social fabric are currently in the early stages of the third revolution of humanity, the **Digital Civil Revolution**.
Disruption is not restricted to markets. The same technologies that cause and fuel it, are giving citizens more knowledge and information, public and political influence, and tools to organize themselves and so to disrupt politics, democracy and public services. **It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.**
Using multiple examples from across the globe, this book explores, analyzes and defines this revolution, its impact, the underlying technology and trends, as well as the **special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.



Focus nu binnen hoofdthema's Public Space

Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena | Disruptieve burger

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015) en 'Disruptieve Burger' (2015)

Opbouw

1. Wat is Strategie?
2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategische Intelligentie

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (onze/mijn?) strategische intelligentie?

PAUZE? (ca. 15.00u?)

4. Zonder doelstellingen geen strategie: Leiderschap & Public Value

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

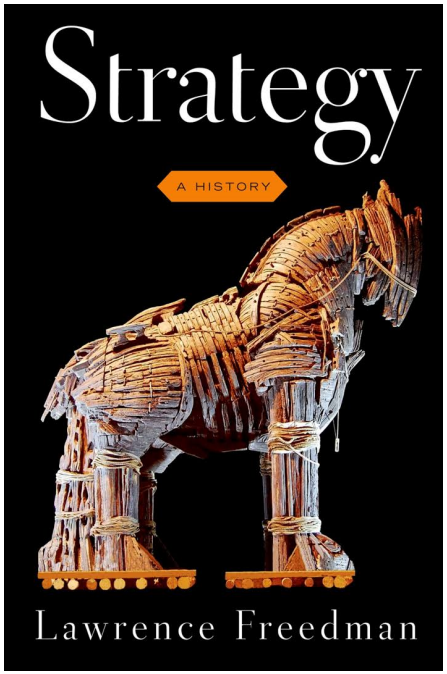
5. Disruptie als sleutelwoord in strategie van dit moment, Public Space: Disruptief burgerschap

VRAAG: Voldoet onze strategie aan het kerncriterium: Inspelen op disruptie en disruptief burgerschap?

I. Wat is Strategie?

Strategie*

Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds). Gaat terug op *machiavellian intelligence* van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving).



Belangrijke competenties:

- Futuring
- To think ahead
- Strategemen (Sun Tzu, Odysseus)
- Benutten conflicten en smeden allianties
- Op organisatieniveau: alignment, flexibiliteit, gehoorzaamheid, organiseren lokale slimheid

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

Plan ≠ Strategie. In strategische termen kan een strategische plan hinderen**

Kernkwestie: **hoe belangrijk is 'de strateeg' & strategisch gedrag in frontlinie(s)?**

* *Veel in Freedman, 'Strategy. A history'*

** *Mintzberg, 'Strategy Safari'*

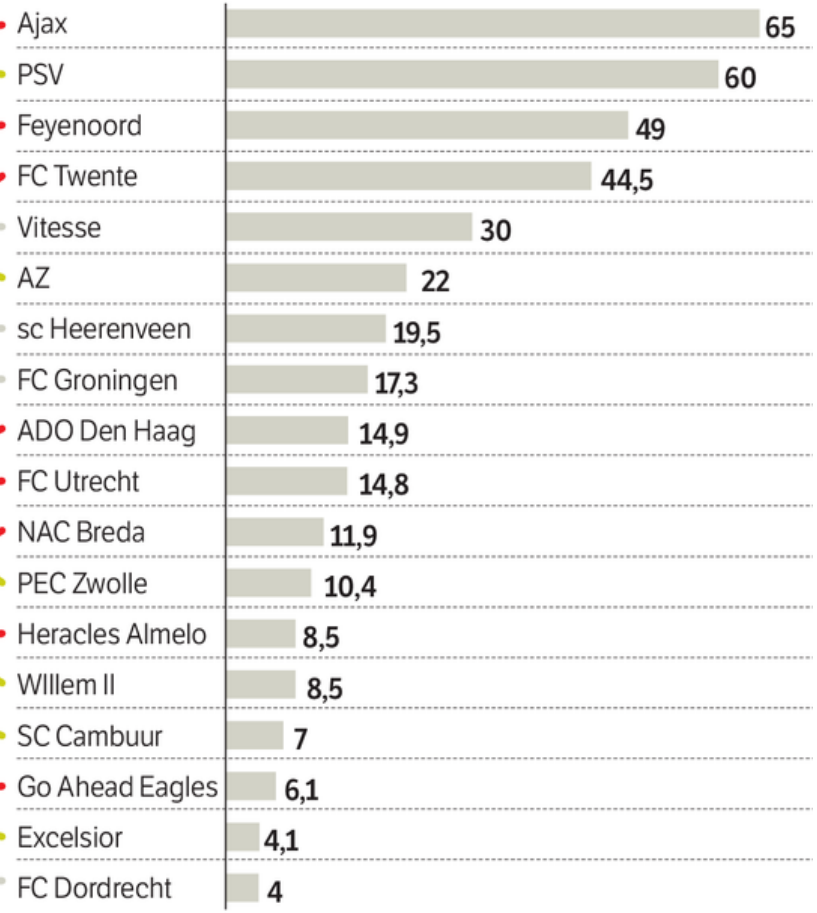
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

		W	+	=	–	P	Saldo
1	PSV	34	29	1	4	88	92 - 31
2	Ajax	34	21	8	5	71	69 - 29
3	AZ	34	19	5	10	62	63 - 56
4	Feyenoord	34	17	8	9	59	56 - 39
5	Vitesse	34	16	10	8	58	66 - 43
6	PEC Zwolle	34	16	5	13	53	59 - 43
7	sc Heerenveen	34	13	11	10	50	53 - 46
8	FC Groningen	34	11	13	10	46	49 - 53
9	Willem II	34	13	7	14	46	46 - 50
10	FC Twente	34	13	10	11	43	56 - 51
11	FC Utrecht	34	11	8	15	41	60 - 62
12	SC Cambuur	34	11	8	15	41	46 - 56
13	ADO Den Haag	34	9	10	15	37	44 - 53
14	Heracles Almelo	34	11	4	19	37	47 - 64
15	Excelsior	34	6	14	14	32	47 - 63
16	NAC Breda	34	6	10	18	28	36 - 68
17	Go Ahead Eagles	34	7	6	21	27	29 - 59
18	FC Dordrecht	34	4	8	22	20	24 - 76

Naar begroting hoger geeindigd
Naar begroting lager geeindigd
Naar begroting geeindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



NRC 180515 / Studio NRC / Bron: tussendelinies.nl

Misverstanden

Strategie = strategisch plan*

Strategie = abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is veel belangrijker dan alle papier, fraaie analyses en voornemens

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent***

Who's on the bus?****

* Mintzberg '*Strategy Safari*'

** Sun Tzu '*Art of War*'

*** Hamel & Pralahad (1989)

*** Collins '*Good to Great*'

WE HAVE A
STRATEGIC
PLAN
IT'S CALLED
DOING
THINGS
Herb Kelleher

Strategische planning bestaat uiteindelijk uit een glazen bol

De (onmogelijke) kunst van het vooruitkijken

- Patronen herkennen, ook als ze vervelend of taboe zijn; dingen ‘zien’ en ‘lezen’
- Zo ‘objectief’ en ‘ontspannen’ mogelijk, als observator, ook voor onverwachte of pijnlijke ‘events’
- Terwijl de ‘strateeg’ goed moet beseffen waar hij staat, sterkte/zwakte, eerdere neigingen, ingeslopen routines
- Het is Trends in combinatie met Moves en dan weer de interactie en het succes daarvan: spel extrapolatie en -anticipatie
- Scenario Denken helpt om ‘toekomsten’ te be- en overdenken die anders weggefilterd zouden worden (breekt de geest open)

Forecasting en grip op toekomst schijnzekerheid

5 punten van kritiek op klassieke economische theorie*:

1. **Emergence:** zwermuitkomsten
2. **Non-ergodicity:** niet altijd dezelfde uitkomst uit zelfde patroon
3. **Radical Uncertainty:** toekomst voor mensen niet te kennen
4. **Computational Irreducibility:** uiteindelijk noch in aantal factoren noch in maat en getal model complex genoeg
5. **Reflexivity:** symbolische orde en verwachtingen sturen gedrag dat weer uitkomsten bepaalt

Voor Nederland oud denken in positie planbureaus, vooral CPB. Grootste fout overigens het politiek braaf omarmen door deze voorspellingen 'verstandig' te volgen. Dat openlijk gebrek aan eigen keuzes of afwegingen, leidt er nu toe dat ze gezag kwijt zijn over de grote lijnen.

* *Zie o.a. Richard Bookstaber 'The end of theory: Financial crisis, the Failure of Economics and the sweep of Human Interaction' 2017*

Complexiteitstheorie biedt beter houvast dan rationele planning of forecasting

Complexiteitstheorie leert hoe nieuwe networked economie en samenleving functioneren:

- **Eenlingen functioneren collectief als zwerm;** grootste variabele is niet zgn. doel, maar onderlinge afstand en externe signalen en bedreigingen. Er is geen individuele leider
- **Succesvolle 'hubs' worden steeds groter** (men is op zoek naar grootste kans op connectie)
- **Patroonherkenning op objectieve en open basis voorspellen beter dan allerlei modellen** (teveel achteruit kijken) (= **cybernetisch denken*** ipv extrapoleren of ratio; scenario ontwerp zit hier dichtbij, maar meer planningsmethode dan snelle reactie)

* Zie ook verder: https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal

Belangrijke eigenschappen van goede strategie

- Is eenvoudig uit te leggen
- Wordt intern breed erkend en herkend
- Leidt tot personele wisseling, indien nodig
- Is anders dan de anderen in de branche (onderscheidend, liefst de eerste*); zo niet, dan, na waarderende analyse, bocht afsnijden**
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op hun karakter herkend
- Past ook op langere termijn bij positie en polsstok organisatie; waar dit wringt zitten er cruciale tussenstappen in; noodzakelijke pijnlijke stappen worden direct genomen

* *First Mover Advantage*

** *Leap Frog Move(s)*

Wat is een goede strategie?

- **Strategie heb je niet, maar doe je; rationele planning en analyse erg overschat**
- **Echt strategische kwesties zijn:**
  - padafhankelijkheid (cybernetisch denken)
  - opportuniteit
  - machtspositie beslissers
  - cultuur van de zwerm
  - personal intent
  - onzekere/paranoïde/dromerige SWOT + Megatrends + k.t. slimme reactie

Strategie is (doorleefde) missie- visie- koers, de communicatie daarover, de alignment, het werkelijk gedrag

Keuzepalet strategieën

Basis strategieën	Meta keuzes (in alle scenario's mogelijk middel)
Overleven/Continuïteit	Innoveren
Saneren	Schaalvergroting
Groeien (ook kwalitatief!)	

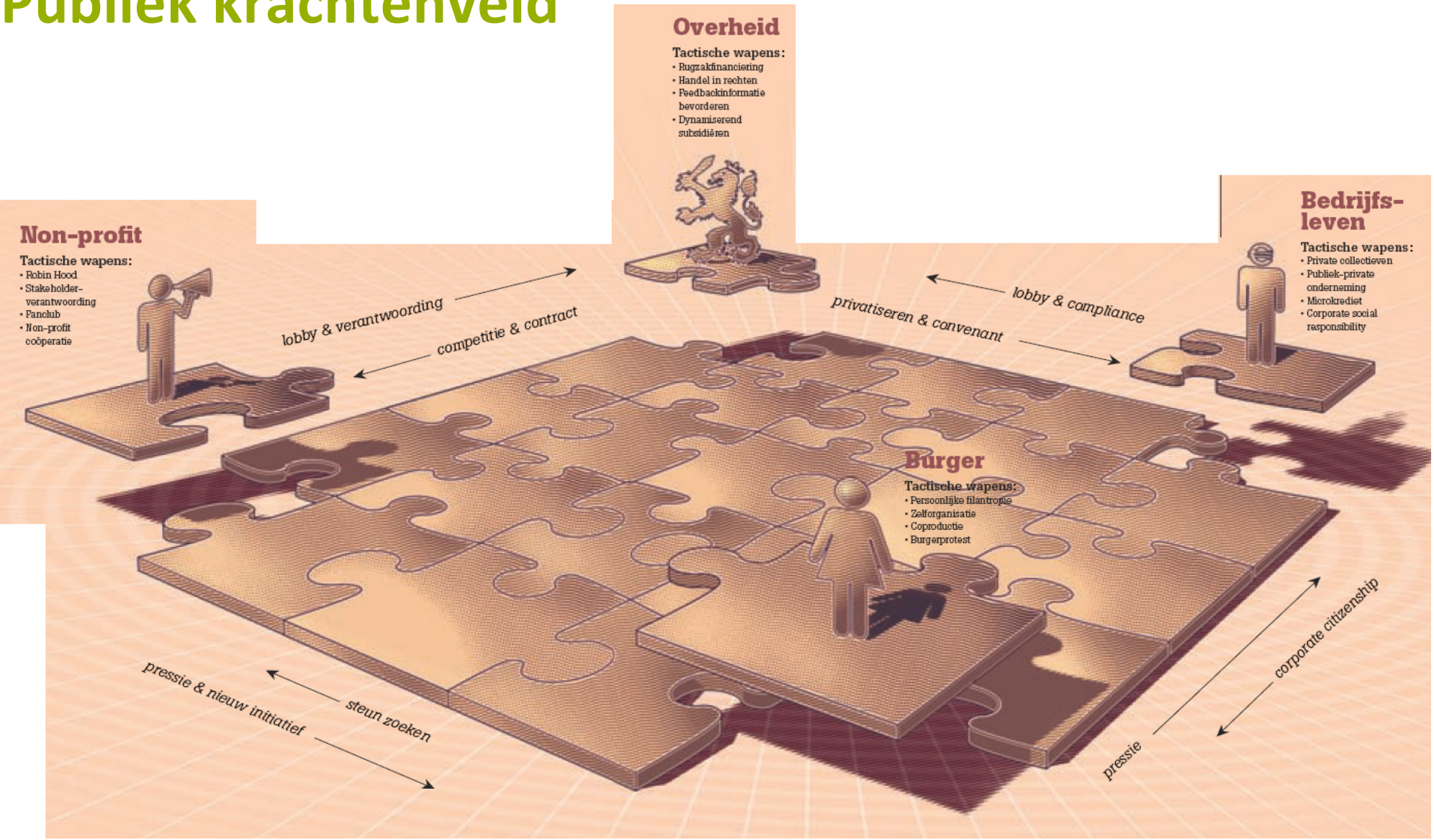
I. Crisis
II. Conflict
III. Visie & Beweging
IV. Overnemen of Overgenomen worden

PS I. Goed Beheer minimumeis, maar krijgt vaak meeste aandacht
PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

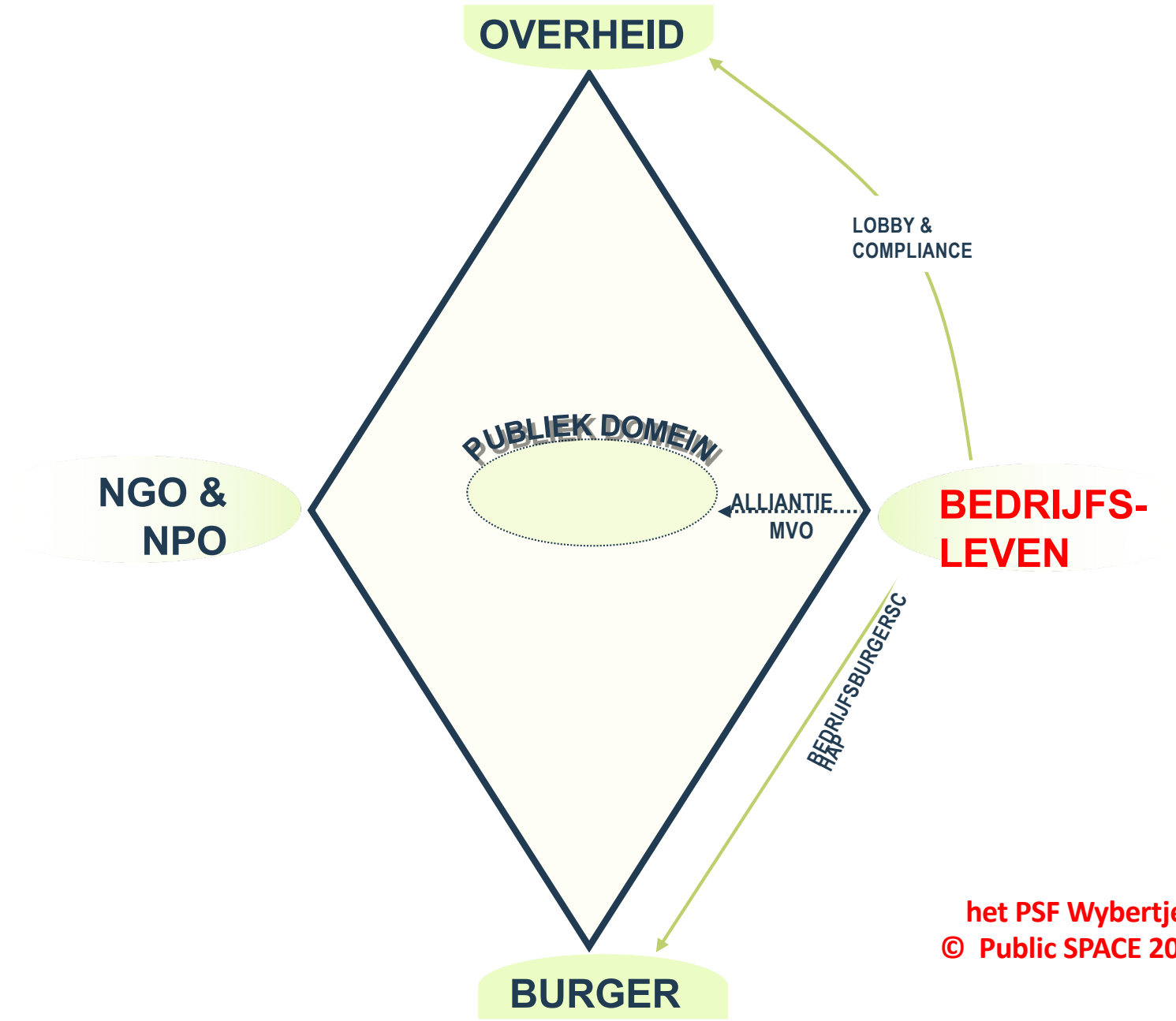
- *Welk scenario voel je je het meest bij thuis? (Geen mag ook, maar dan ben je voor de langere termijn niet zo geschikt)*
- *Wat doe je als je je oncomfortabel voelt? Wat zegt dat over je competenties?*
- *Welke rol heeft je voorkeur in welk scenario?*

II. Strategisch overzicht/krachtenveld

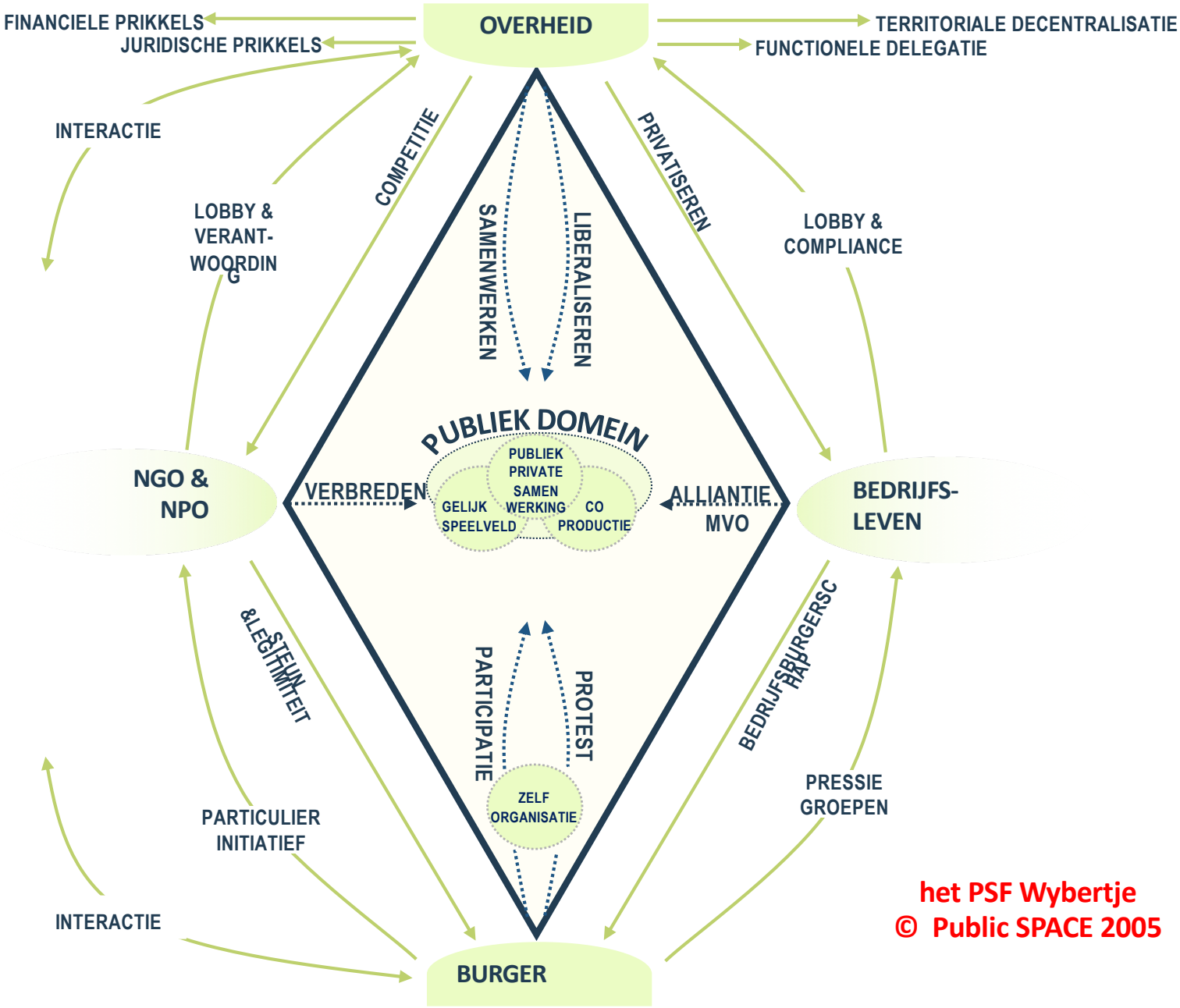
Publiek krachtenveld



Beeldmateriaal uit FD over ‘Strategisch management voor de publieke zaak’



het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005



het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005

VRAAG:
Is onze eigen strategie goed genoeg? (niet het papier telt, maar de werkelijkheid)

III. Aan de basis: strategische intelligentie

Betere typering strateeg: godin Athene
(en haar beschermeling **Odysseus**)

Kenmerken/skills:

- Strijd en wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste god, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in oorlog (tegenover ‘domme kracht’ Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

* Lees Shakepeare, De Prooi, Luyendijk en trap niet in het naïeve misverstand vanuit maakbaarheidsmythes dat analyse & kennis en daarna regels & toezicht dit uit de wereld helpen.

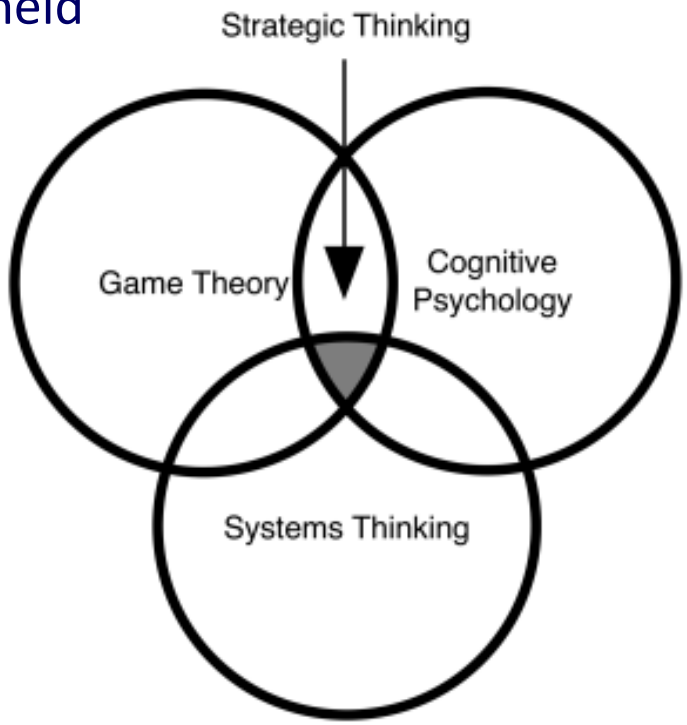
Kernkenmerken strategisch denken*

a. **Cybernetisch:** verschillende factoren, in hun veronderstelde ontwikkeling en hun mogelijke interacties, leidend tot een mogelijke uitkomst

b. **Futuring:** dromerig en paranoïde naar voren kunnen kijken

c. **Slim/Listig:** zien en inschatten welke kansen en contexten geschikt zijn voor opportunistisch & handig handelen naar gelegenheid

Vergelijkbare elementen (in: Olson Simerson 2015)



* *Zie: https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal*

De basis onder iedere strategie

- **Onrust, paranoïde en dromerig**
- **Ambities, plannen: strategic intent**
- **Publieke sector: Waarden! Verontwaardiging!**
- **Megatrends spotten, schatten en luisteren**
- **Open voor trendbreuken, innovaties (Wat gaat over 5 jaar niet, wat nu wel goed gaat?)**
- **Niet volgen, maar leiderschap**

4 Invalshoeken voor strategieontwikkeling

1. **Instrumenteel/rationeel (adaptive social systems)**
2. **Speltheorie: Wie wint?**
3. **Humanistisch: doelen en sturing gericht op het 'goede leven' voor de mens/ the common good; waarden**
4. **Politiek*: Bouwen aan legitimering en effectiviteit; extern draagvlak en instituut**

* In brede zin: niet alleen partijpolitiek of parlementaire politiek

VRAAG
Wat is gehalte en creativiteit van onze/mijn strategische intelligentie?

IV. Zonder doelstellingen geen strategie: Public Value & dus Leiderschap

Speciale effecten op ‘strategie’ publieke diensten

Maatschappelijk rendement (Public Value) i.p.v. rendement op vermogen of (winst-)marge t.o.v. omzet

Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” cruciaal

Meta-strategie cruciaal (strategie om tot eigen strategische ruimte te komen): het vergroten van handelings-vrijheid. Factoren:

- Betekenis eigen reputatie en van concurrent
- Veel deelname aan landelijk overleg. Paradox: daar niet vernieuwing, maar gemiddelde en houdt invloed overheid (te) groot, terwijl uiteindelijk patiënt en verwijzer cruciaal
- Veel ‘accountmanagement’ naar politici, overlegcircuits, opinionleaders, media

Public Value alleen in allianties. Ook deze publiek effect. Zwakke meetbaarheid institutionele en culturele context stuurt op anonimiteit, onpersoonlijk, rule based, terwijl geen enkele valide strategie kan zonder strategic intent en leiderschap (noodzaak publiek leiderschap).

Public Value* als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

- Output (resultaat, zichtbare services)
- Outcome (maatschappelijk effect)
- institutioneel niveau (vertrouwen en legitimering)

New Public Management** pakt alleen eerste niveau. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke service niet voldoende.

Marktpartijen die institutioneel ter discussie komen te staan, ontdekken toenemend ook dat presteren op het eerste niveau onvoldoende is voor legitimering en steun.

Public Value is daarmee (inmiddels) een goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt eerlijker vergelijking uit.

* *In visitatiestelsel woningcorporaties en promotieonderzoek door Public Space vanaf 2007*

** *Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid*

Alternatieve termen, zelfde sfeer

Shared Value*

Social Return on Investments

Maatschappelijk of Sociaal Ondernemen; Maatschappelijk rendement; Maatschappelijke opgave

Maatschappelijke Business Case

Venture Philanthropy

Corporate Social Responsibility

* o.a. Porter in HBR

Het onontkoombare publieke debat over Public Value

Public debates about Public Value have three different functions:

- *Firstly*, a public debate is a way to establish the Public Value of the societal effort or project of the civil leader

- *Secondly*, it is a way to judge and recognize the importance and integrity of civil leaders, challenging their character and own values

- And, *finally,* it is a way to establish if further incorporation or institutionalization of the societal innovation of the civil leader is valid and necessary and how this can be done

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

Heldere visie op Leiderschap nodig

Drie criteria voor leiderschap:

- het is ***persoonlijk***
- er is ***weerstand***
- er zijn spontane ***volgers***

Nederlandse misverstanden:

- Als collectief/groep er openlijk sociaal-correct nooit voor
- Individueel weer wel, maar dan voor de ander
- Deze haat/liefde verhouding leidt tot zoeken van vlekjes en snel afserveren van leiders (men is zgn. alleen tevreden met 'heiligen')
- Regels en structuren belangrijker dan personen, beyond Shakespeare. Moeite met persoonlijke, emotionele, dramatische kwesties (vb. Zwarte Pietendiscussie, Sitalsing 181118)

Geen uitsluiting tussen goed management en goed leiderschap

Goed management niet meer genoeg, wordt middel en minimum

Al is het persoonlijk**, positie en macht helpen wel,** mits consistent publiek ingezet

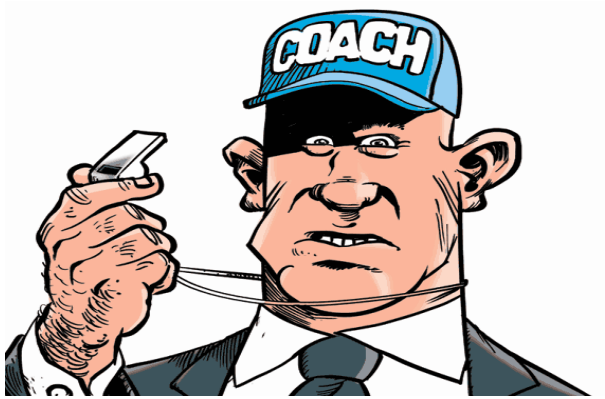
Leiderschap is diffuus begrip in Nederland

Politiek en Polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie, veel **valse bescheidenheid & publieke onzekerheid**

Er is mede daarom **een tegengaan van publiek leiderschap door ambtenaren**

Oude, onbewuste, beelden:

Of de verkeerde metafoor:



Karakter & Deugden (MENS)

Resultaten (kunnen) halen (MANAGER)

Goede afwegingen in bestuurlijke & strategische context (praktische wijsheid) (PHRONEISIS)

Mensen meekrijgen in richting en intenties (LEIDERSCHAP)

Positie bereiken, hanteren & handhaven (POLITICUS)

Strategische Intelligentie

CIVIL LEADERSHIP

Governance & Dynamics

(Slimme en deugdzame omgang met)

DISRUPTIVE CITIZENSHIP

(Slimme en deugdzame omgang met)

INSTITUTIONELE ORDE

Als dartbord te gebruiken:
~~Oefening A: Waar heeft politiek meeste verstand van (dus niet: waar praten ze veel over)~~
Oefening B: Waar kan regelgeving en governance codes richting bieden?

Karakter & Deugden (MENS)

Resultaten (kunnen) halen (MANAGER)

Goede afwegingen in bestuurlijke & strategische context (praktische wijsheid) (PHRONEISIS)

Mensen meekrijgen in richting en intenties (LEIDERSCHAP)

Positie bereiken, hanteren & handhaven (POLITICUS)

Strategische Intelligentie

CIVIL LEADERSHIP

Governance & Dynamics

(Slimme en deugdzame omgang met)
DISRUPTIVE CITIZENSHIP

(Slimme en deugdzame omgang met)
INSTITUTIONELE ORDE

VRAAG
Is onze strategie gericht op onze doelen?
EN:
Hebben we het juiste leiderschap:
A. qua strategie en B. gericht op juiste doelen?

V. Disruptie kernbegrip in strategie Public Space: Disruptief Burgerschap

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

Concurrentie tussen platforms, ten koste van ‘pipeline’-ondernemingen

Nieuwste definitie: Toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel.

Markt wordt overgenomen door klanten en hun koopkracht over te nemen

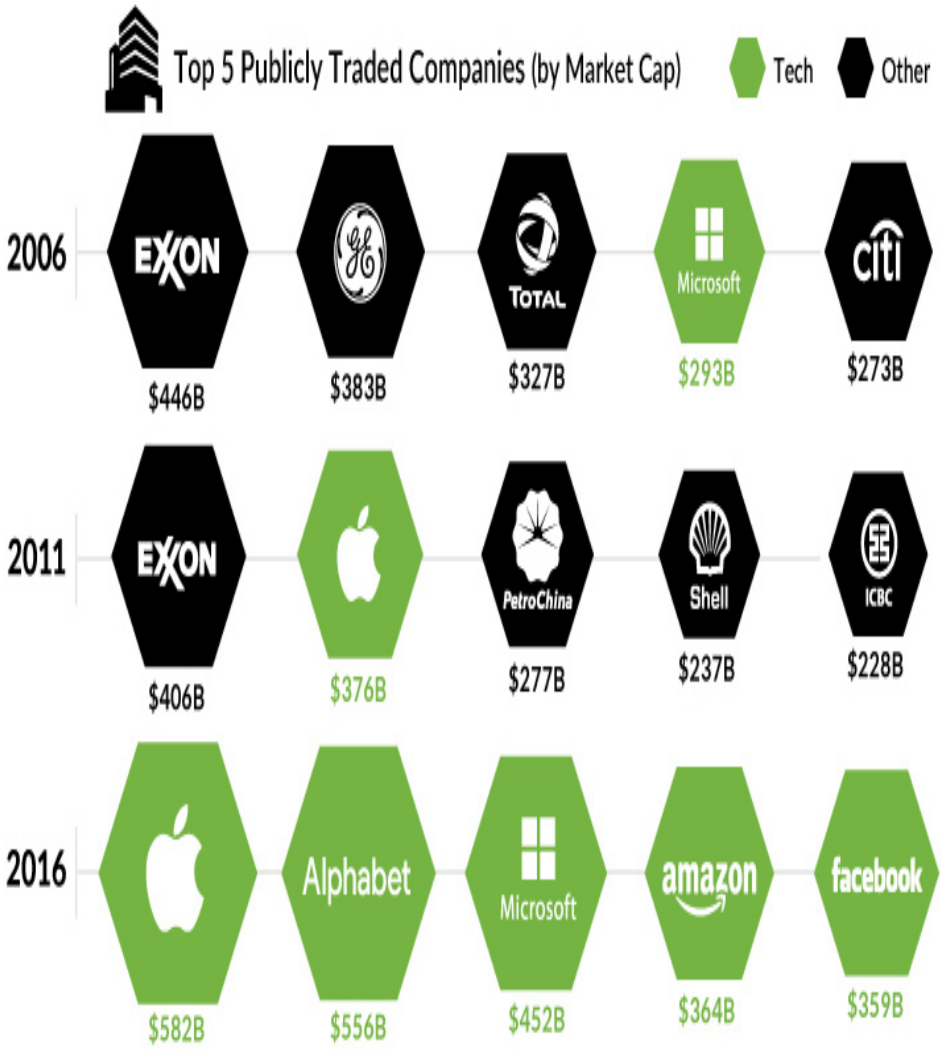
End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is ouderwets.

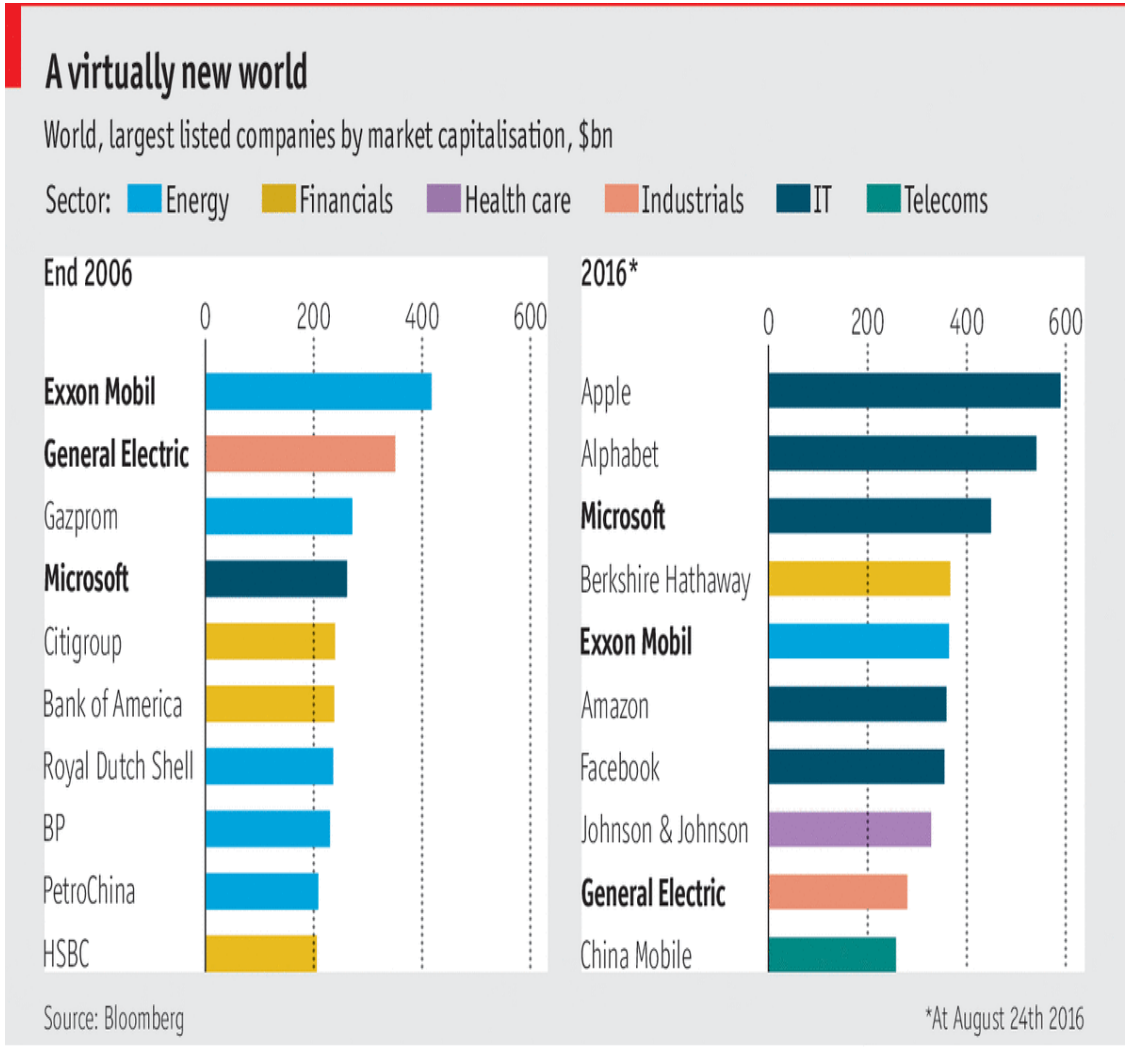
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht ‘at the fingertip’, wereldwijd, massaal bereik (***Digital Civil Revolution***)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren aan consumentenkant: bereik en aanbod, sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel.
- Bezit is niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb).

Platformeconomy has already won





Economist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

Hoofdkenmerken Technologische Revolutie:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur ('Internet') met platforms*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites

→ **Een nieuw, onafhankelijk, zowel lokaal als global verbindend, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers**

Er is geen (goedbedoelde) censuur of reframing meer buiten burgers (en algoritmes!)

'Manipulatie', 'tribunegedrag' en 'demagogie' zijn:

- **verwijten van de verliezers in het nieuwe kanaal (experts, hoogleraren, journalisten, PR industrie)**
- **erg naïef, want suggereren dat er geen manipulatie was in oude kanalen**

Disruptieve Burgermacht (FD: Introductie, augustus 2015; Disruptie Democratie, 20 januari 2018)

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypesfeer, de hoge toon

18 | Opinie & Dialoog

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieele Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinquotes van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men beseft niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media-technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platforms een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue — en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verwerven.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politici bereiken. Denemarken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratief voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichtgeving. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schaarse aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele en saaie berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent elkaar, vormt 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus de revolutionaire disruptieve vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties een echte democratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise-community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante geluiden pretendeerden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehouden door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gesteund. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/neen van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve retoriek veel aangehaalde beeld van dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitslag van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POinActie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toenemend een strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen.

Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de ogenschijnlijk genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toneelstukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

Grote impact op publieke sector en politiek*

a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek**; directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant (**Ook: **Wisdom of the Crowd en Zwermgedrag)**

b. **Toekomst aan co-productie**: **Individueel** meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: Burgerorganisaties in onderlinge solidariteit.

c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd (ook hier: bestuurders zien het als laatste)**: directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem; kern: nieuw direct kanaal. Macht door zwermgedrag burgers en door kopie in bestaande kanalen.

d. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch.

e. Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme.** Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en dorpse van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op directe kanalen.

Publieke diensten denken nog bij staat en politiek te kunnen schuilen, impact inderdaad later dan in markt (be prepared, maar zien bestuurders het wel komen?)

***** *Uitkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015*

Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch wordt burgerinitiatief ook meteen verondersteld en zelfs opgelegd
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:** individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisaties, geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: niet belegd met macht,** zoals:
  - Right to Challenge (augustus 2016 CU/PvdA)
  - Vouchers (oa PGB)
  - Preferred positie op bepaalde sociale (!) criteria bij aanbesteding

  (***alledrie inmiddels expliciet gesteund in regeerakkoord 2017***)
  - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief

Grootste impact in Nederland op bestuurlijke cultuur van (polder)paternalisme

‘Als wij er in Den Haag samen uit zijn, is dat goed bedoeld, het meest optimale en rationele (als compromis) en kunnen we dat dus uniform opleggen aan 16 miljoen Nederlanders.’

Polderen heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling. Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen minderheden
- Vaak echt goed bedoeld met weinig corruptie
- Formele solidariteit verdeelt eerlijk lasten en geeft slachtoffers rechten
- Slachtoffers kunnen zich tijdig laten horen

Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn al langer verminderd door: **hogere opleiding, individualisering, globalisering economie, Europeanisering en crisis/bezuinigingen**

Komt nu disruptieve technologie bij: kennis- en informatiemacht bij burger, gewenning aan zelfkeuzes en co-productie en platformeconomie (#disruptivecitizenship).

Poldermodel heeft de technologische revolutie geheel gemist.

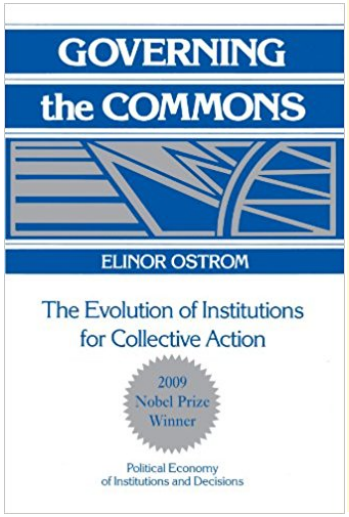
Falen door: Polderaars kennen elkaar het beste, zelfs in publieke uitleg worden burgers niet serieus (mee-) genomen, democratie vooraf erg dun, compromissen zijn technisch o.b.v. oude belangen:

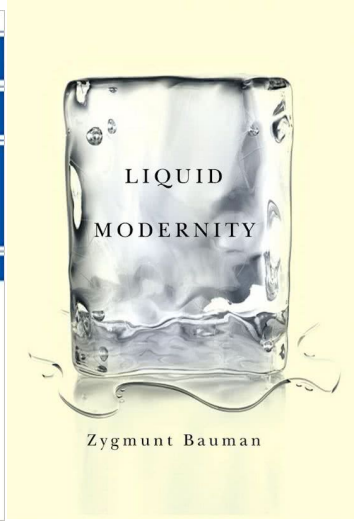
Het is voortdurend heel dichtbij

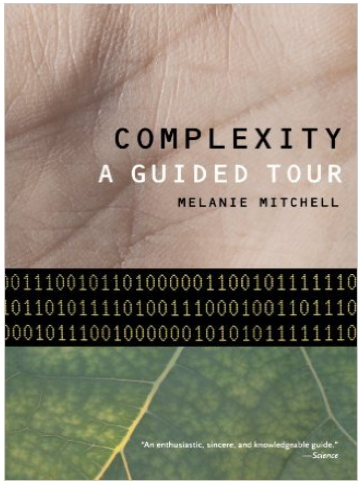
The fad started in America in February 2017.

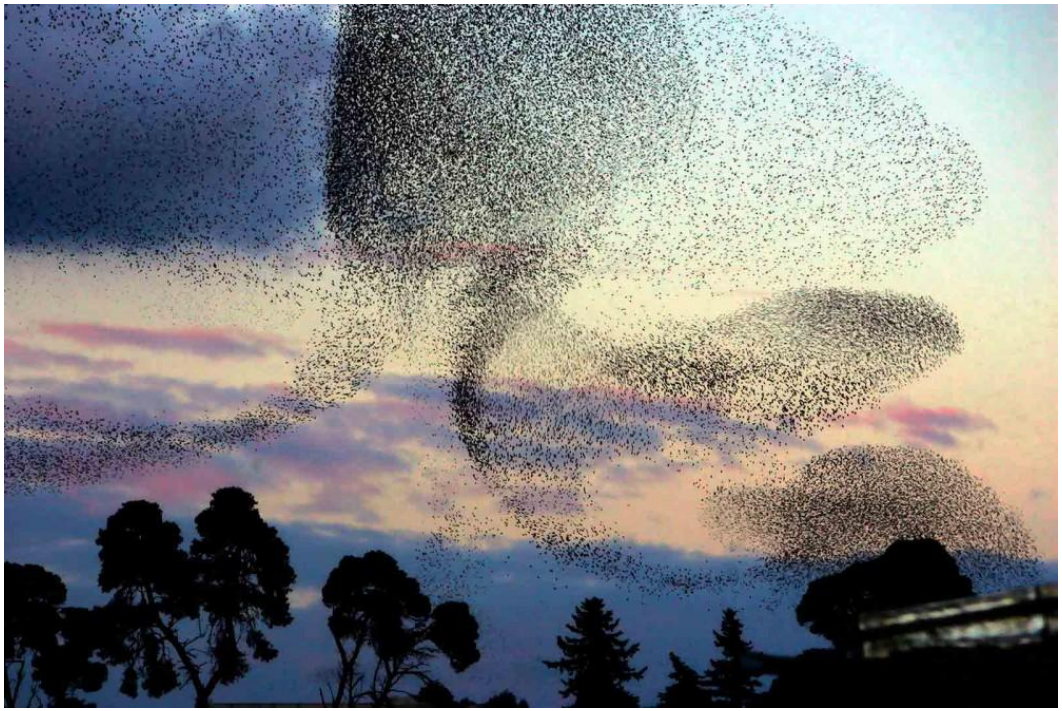
By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.


GOVERNING
the COMMONS
ELINOR OSTROM
The Evolution of Institutions
for Collective Action
2009
Nobel Prize
Winner
Political Economy
of Institutions and Decisions


LIQUID
MODERNITY
Zygmunt Bauman


COMPLEXITY
A GUIDED TOUR
MELANIE MITCHELL



Omgang met zwermintelligentie wordt issue

Swarm Intelligence

a) Control is fully distributed among a number of Individuals (decentralization)

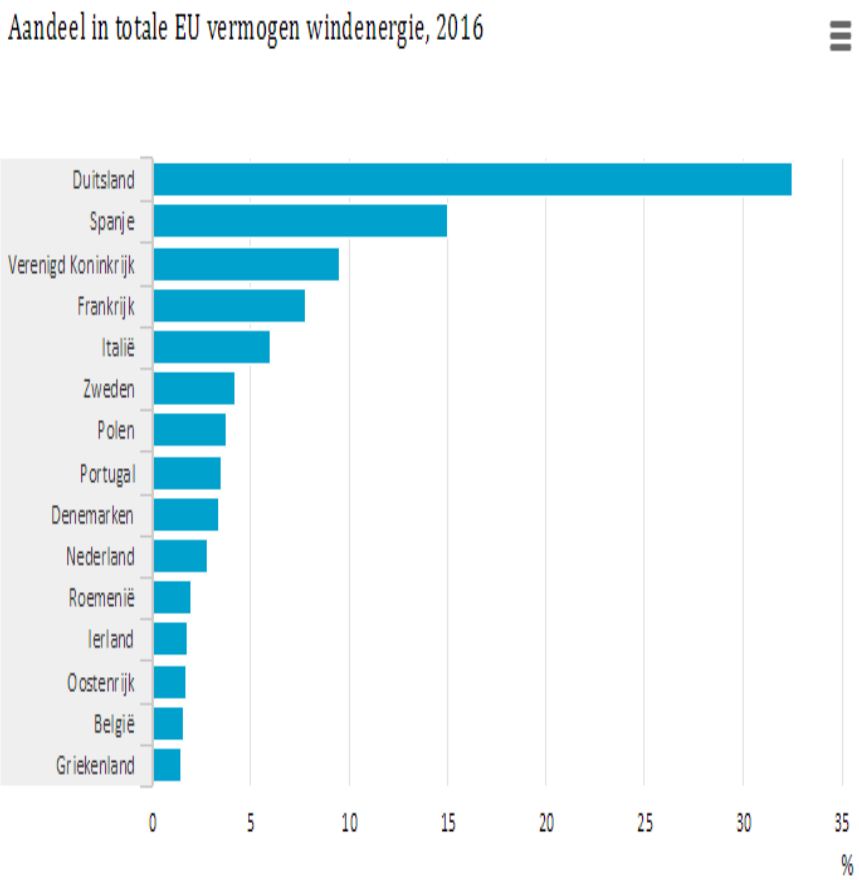
b) Communications among the individuals happen in a localized way

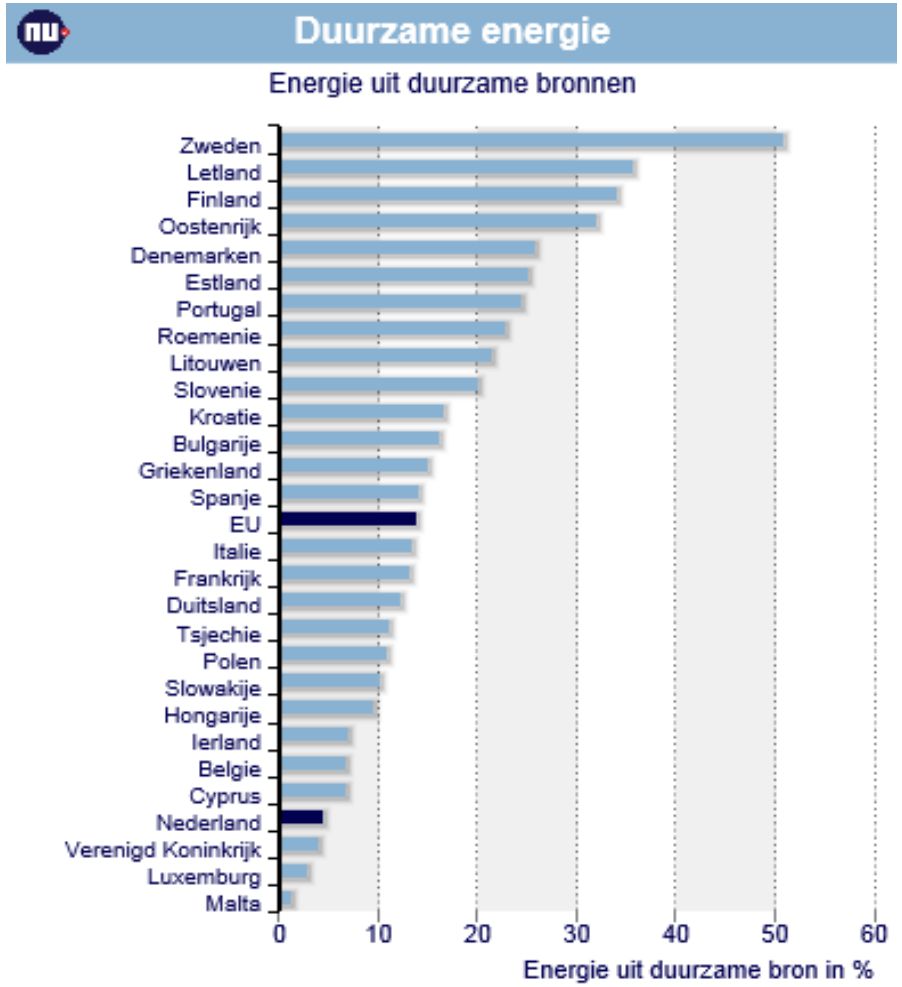
c) System-level behaviors appear to transcend the behavioral repertoire of the single individual (Emergence)

d) The overall response of the group is robust, flexible, and adaptive with respect to changes in the environment (the group as "emergent object")

Swarm Intelligence
Workshop, 10,2,11

Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*





* Planbureau Leefomgeving 2014: 'Windenergie': In 2012 geïnstalleerd windvermogen in Duitsland voor 50% in burgerhanden, in Nederland 4 %!

Disruption of Democracy: Proof of new media arena: New direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow

COLLIGNON
DR. Elite
PSYCHIATRISCHE OPVANG
DOKTER Elite
DE LAAGOPGELEIDE BOZE WITTE MIJNHEER IN DE WACHTKAMER VRAAGT NADRUKKELIJK OM UW AANDACHT
BEGRIP
UP
VERBANDING MAKEN
POLDEREN
THEE DRINKEN

Zeer instructief voorbeeld Nederland: casus Stef Blok

Zoek het verschil

Grote impact op publieke sector en politiek*

a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant (**Ook: **Wisdom of the Crowd en Zwermgedrag)**
b. **Toekomst aan co-productie**: **Individueel**: meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: burgerorganisaties in onderlinge solidariteit
c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd**: directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem
d. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
e. Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme.** Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en het dorpse/provincialisme van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op de directe kanalen

Publieke diensten denken nog bij staat en politiek te kunnen schuilen, impact inderdaad later dan in markt (be prepared, maar zien bestuurders het wel komen?)

** Uitkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015*

Signalen van inspelen op burgerschap ook in regeerakkoord nieuw kabinet

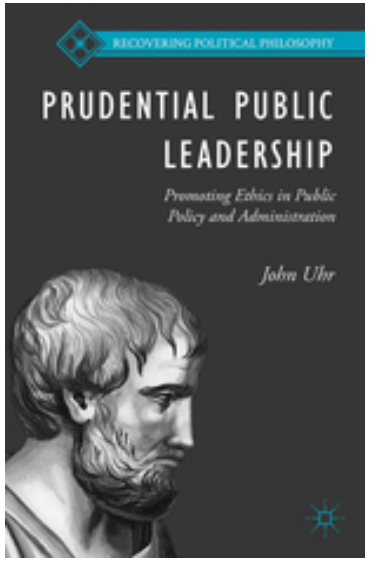
(https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/)

a. Burgerkracht met Burgerrecht: Right to Challenge en Recht op Overname
b. Diverse momenten van aandacht voor burgerschap en burgerschapsvorming
c. Inzet op coöperaties (genoemd: energie- en wooncoöperaties)
d. Expliciet noemen van oprichting scholen door ouders en belang ouderparticipatie crèches
e. Bij zorg nog aantal specifiek: shared decisionmaking, persoonsgebonden budget , WMO cliëntondersteuner

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen**?
- **Timing**, naar publiek, naar media, naar boodschap, naast alleen formele arena & bijbehorend netwerk



van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef

* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen

Enige echte route: co-productie

De nieuwe technologie maakt dat **medezeggenschap** alom en bij iedereen als paternalistisch middel is **uitgewerkt**

Drie strategische items spelen nog:

a. **Publieke steun**: Hoe manage ik mijn reputatie in de nieuwe publieke arena?

b. **Publieke steun in tijden van publiek debat**: Heb je een fanclub in tijden van druk en legitimeringsvragen?

c. **Betrokkenheid heeft een nieuwe naam en vorm: Co-productie in primaire proces**

Let op: politiek volgt de publieke stemming van de meerderheid

Kansen en openingen bij **onderwijs**? De vraag voor RvB/RvT, bijvoorbeeld:

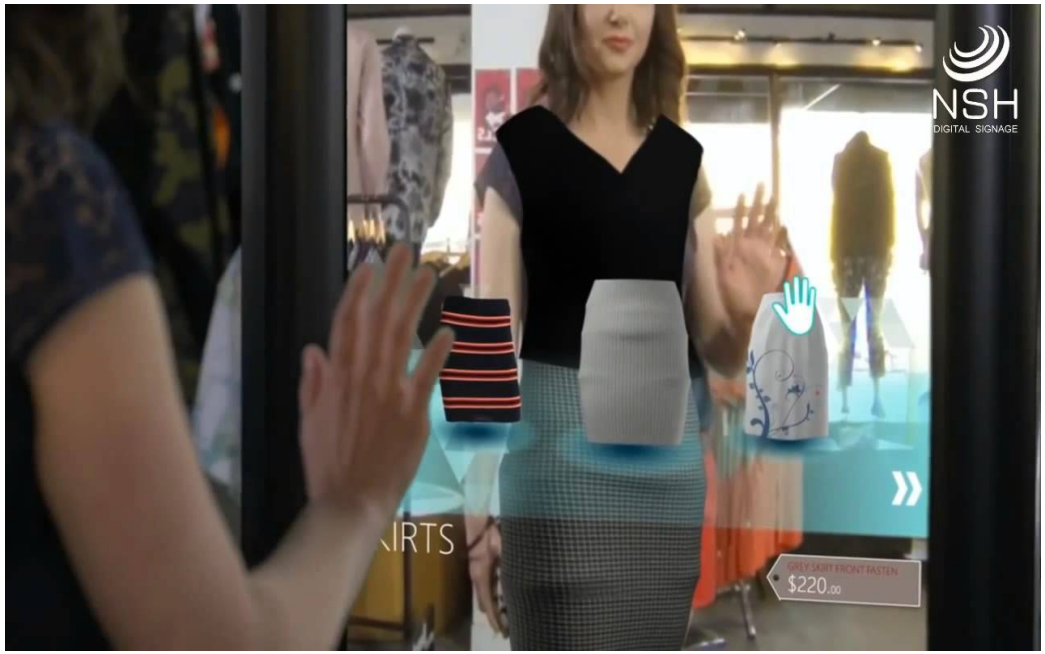
Vrijwilligerswerk, maar soms op hoger niveau dan leerkrachten? Ouderbetrokkenheid, voorbij leerplicht. Een integrale lijn van privé opvoeding naar schoolse opvoeding?

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker

NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren: ook interessant voor care!

©The Economist

Gaat dus om *integratie* van *alle* kanalen



Musea hebben noodzaak nieuwe technologie door

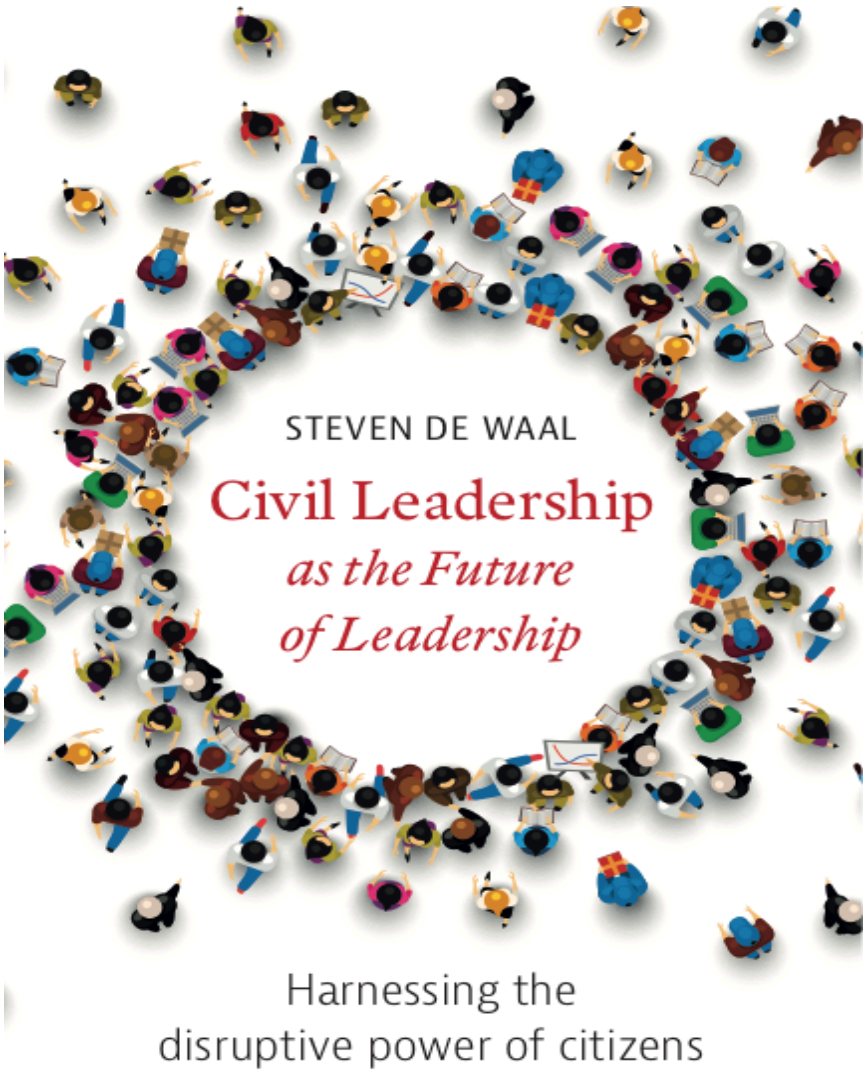
Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding
Tweede: nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven

VRAAG
Spelen we strategisch slim in op disruptie en disruptief burgerschap?

BIJLAGE
nadere informatie over Public Space en Steven de Waal

Upcoming: Amazon.com via Warden Press, November 2018

Our societies, institutions and social fabric are currently in the early stages of the third revolution of humanity, the Digital Civil Revolution. Disruption is not restricted to markets. The same technologies that cause and fuel it, are giving citizens more knowledge and information, public and political influence, and tools to organize themselves and so to disrupt politics, democracy and public services. It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
Using multiple examples from across the globe, this book explores, analyzes and defines this revolution, its impact, the underlying technology and trends, as well as the special kind of civil leadership needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.



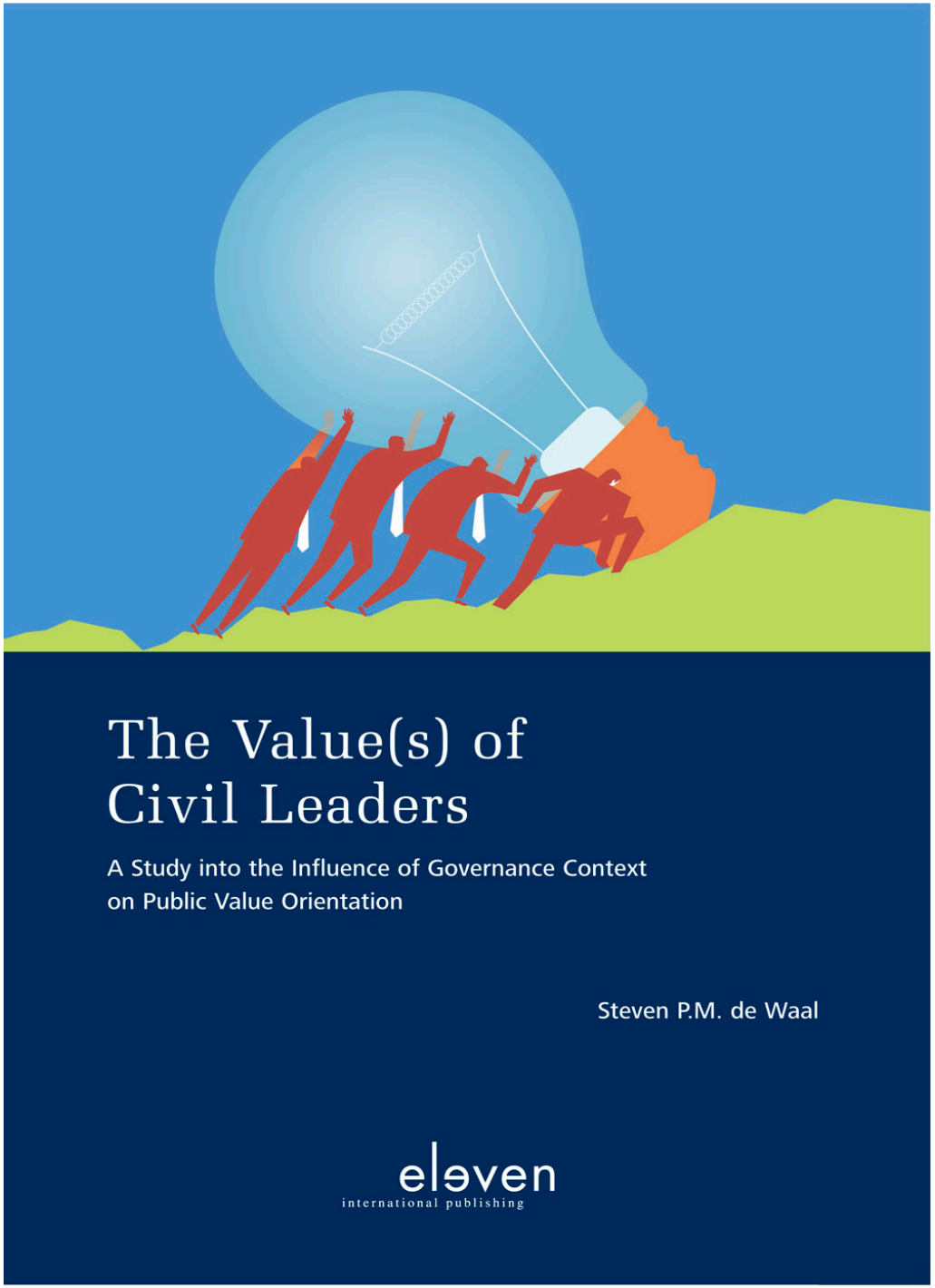
Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie op site

Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf Depla en Raymond Gradus

Hoofdlijn:
Aandacht voor burgerschap is positief, maar nu naïef en vrijblijvend:

- Hoe verandert dit de institutionele orde?
- Welke burgermacht staat tegenover grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 **maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon**

a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden

b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.

Nadere info op de site

Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders
- Voor samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders
- Apart blog met 10 punten samenvatting: https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten

Manifest Public SPACE (2008)

In het manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' ontwikkelt de Denktank van Public SPACE, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een concept voor een nieuwe overheid. Een concept dat optimaal gebruik maakt van de positieve kracht van de opkomende 'Civil Society'.

De overheid bevindt zich in een cruciale overgangsperiode. Ze moet veranderen van log en bureaucratisch naar flexibel en resultaatgericht. Van een gesloten bastion naar een open, uitnodigend huis waar burger, instelling en bedrijf zich welkom en serieus genomen voelen.

In de visie van Public SPACE breekt een nieuw tijdperk aan, een tijdperk van 'hybriditeit' en publiek private samenwerking. De tijd van een ideologische inzet op marktwerking en privatisering loopt op zijn eind, maar ook de tijd van een almachtig regelende overheid of een gedetailleerd sturende politiek. Voorwaarde voor een positieve hybriditeit, is een overheid die intelligent en flexibel reageert op initiatieven uit de samenleving. Een overheid die initiatieven uitlokt, stimuleert en opzoekt.

Dit manifest bevat een analyse van de ontwikkelingen, denkpatronen en situaties die in de voorbije periode echte oplossingen bij de (rijks)overheid in de weg hebben gestaan. Het laat zien waar nieuwe vormen van samenwerking, gepland en spontaan, succes hebben.

Ter inspiratie geeft het manifest elf concrete verbeterstappen en suggesties voor aansprekende grote werken als symbolen van een nieuwe aanpak 'in het laagland'.

Het manifest is geschreven in 2006. Het geeft een visie en een programma waar overheid en private partijen nog jaren mee vooruit kunnen.

Public SPACE Foundation is een privaat initiatief. Doeleteling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de inrichting van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met derden, congresbijdragen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kenmerkend is het ontwikkelen van 'Winning Strategies for the common good'

Naar een intelligente en verbonden overheid

Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank
van Public SPACE Foundation

Center On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

Andere Publicaties Public SPACE

2009: Hierin artikel over Nederlands politiek stelsel en leiderschap onder titel: ‘Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?’

2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.

- Polderpaternalisme
- disruptief burgerschap
- waarom roep om leiderschap
- gebrek aan retoriek en charisma

Hoofdthema's Publicspace & accent nu

Burgerkracht (100 jaar basis publieke sector; Commons, o.a. gildes) *met Burgermacht (2015):* Wettelijke bevoegdheden burger-initiatief

Burger-Disruptie van Democratie *(2015):* Burgers direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal; Directe democratie

Burger-Disruptie van Publieke Diensten *(2015):* Opkomst zelforganisatie, co-productie, peer-reviews & own choice

ChinaZorg *(2011):* Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, dus nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken*:* 'Beating the odds'

Aristoteles*:* Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijke Onderneming *(2000):* Basis civil society, dus non-profit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap *(2014):* Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** '***Strategisch management voor de publieke zaak***' (Boom Bestuurskunde) met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam

Steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over ***Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg*** (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** '***The Value(s) of Civil Leaders***' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

In **2015** '***Burgerkracht met Burgermacht***' (Boom Bestuurskunde), presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok,, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal **(2000):** 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoort

Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant,** m.n. in maatschappelijke ondernemingen en overheid **(1985-2004) (Boer&Croon)**
b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als vennoot (2004) in Public SPACE Foundation, voorzitter**
c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek**: lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) **(PvdA)**
d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht & RTV Utrecht) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties (ex))**